



Wirkungen im Fokus

Konzeptionelle und methodische Ansätze zur Wirkungsorientierung des Deutschen Entwicklungsdienstes im Kontext von Armutsminderung und Konflikttransformation

SLE Team

Gesa Grundmann (Teamleiterin)
Nathalie Demel
Eva Prediger
Harald Sterly
Azani Tschabo
Luzie Verbeek

SLE

Hessische Str. 1-2
10099 Berlin
Tel. +49-30-2093 6900
Fax: +49-30-2093 6904
sle@agrار.hu-berlin.de
www.berlinerseminar.de

Berlin, Dezember 2005

SLE SEMINAR FÜR LÄNDLICHE ENTWICKLUNG

Schriftenreihe des SLE (Seminar für Ländliche Entwicklung) Publication Series by Centre for Advanced Training in Rural Development

Herausgeber/
Editors

SLE - Seminar für Ländliche Entwicklung
(Centre for Advanced Training in Rural Development)

Humboldt Universität zu Berlin
Hessische Str. 1-2, D-10099 Berlin

E mail: sle@agrار.hu-berlin.de
Internet: www.berlinerseminar.de

Redaktion/
Managing Editor

Dr. Karin Fiege
Seminar für Ländliche Entwicklung

Druck/
Printers

Präsentation Plus
Landsberger Str. 363, D-12623 Berlin

Vertrieb/
Distributors

Seminar für Ländliche Entwicklung
Hessische Str. 1-2, D-10099 Berlin
sle@agrار.hu-berlin.de

1. Auflage 2005/
1st edition 2005

300

Copyright 2005 by

SLE – Seminar für Ländliche Entwicklung
(Centre for Advanced Training in Rural Development)

ISSN

1433-4585

ISBN

3-936602-21-2

Titelbild/
Cover photo

(von links oben im Uhrzeigersinn: Workshop mit Mittlern,
Logo des DED, F. López (guatemaltekinscher Counterpart),
Lago Atitlán)

Vorwort

Das Seminar für Ländliche Entwicklung/SLE der Humboldt Universität zu Berlin bildet seit mehr als 40 Jahren Nachwuchskräfte für das Berufsfeld der deutschen und internationalen Zusammenarbeit aus.

Teil des einjährigen Postgraduierten-Studiums sind dreimonatige Auslandsprojekte, die im Auftrag von deutschen und internationalen entwicklungspolitischen Organisationen durchgeführt werden. Hierbei bearbeiten die Nachwuchskräfte in interdisziplinär zusammengesetzten Teams Studien mit innovativen, zukunfts-trächtigen Themen und erbringen Beratungsleistungen. Die Einbeziehung verschiedenster Akteure vor Ort hat dabei einen hohen Stellenwert.

Die Ergebnisse dieser „angewandten Forschung“ liefern einen direkten Beitrag zur Lösung von Entwicklungsproblemen des ländlichen Raums.

Im Laufe der Jahre hat das SLE über einhundert Auslandsprojekte in mehr als 60 Ländern durchgeführt und die Ergebnisse kontinuierlich in der vorliegenden Studienreihe veröffentlicht.

2005 führten die SLE Teams Auftragsstudien in Peru, Guatemala, Kambodscha und im Niger durch. Dabei stand das Thema der Wirkungsorientierung und Armutsminderung im Mittelpunkt aller Auslandsprojekte.

Die vorliegende Studie wurde im Auftrag des Deutschen Entwicklungsdienstes (DED) erstellt.

Prof. Dr. Uwe Jens Nagel
Dekan
Landwirtschaftlich Gärtnerische
Fakultät

Carola Jacobi-Sambou
Direktorin
SLE - Seminar für Ländliche
Entwicklung

Danksagung

Wir möchten uns an dieser Stelle recht herzlich bei allen bedanken, die uns bei der Erstellung dieser Studie unterstützt haben. Dazu gehören in der DED-Zentrale in Bonn insbesondere Barbara Weber, auf deren Initiative dieser Auftrag entstand, sowie Matthias Ries, Rudolf Rogg, Christiane Oermann, Winfried Hamacher und Heike Burba, die für uns zum „harten Kern“ der Wirkungsorientierung des DED wurden und uns bei allen DED-spezifischen konzeptionellen und inhaltlichen Fragen zur Seite standen.

In Guatemala geht unser Dank zu aller erst an Renate Holzer, Agnes Bernzen und Georg Roling, die das DED-Büro vor Ort leiten und uns während der drei Monate mit Rat und Tat, ihren Erfahrungen und Ideen und insbesondere mit ihrem ermunternden und konstruktiven Feedback weitergebracht haben. Uns hat die Zusammenarbeit viel Spaß gemacht, danke für die vertrauensvolle und sehr offene Kooperation! Einen besonderen Dank möchten wir dem DED-Büro auch für die unkomplizierte logistische Unterstützung durch Carmen Rodriguez und Greidy Dávila aussprechen. *Last but not least*, ein herzliches Dankeschön natürlich auch an alle DED-Fachkräfte in Guatemala, die auf vielfältige Art und Weise zum Gelingen dieser Studie beigetragen haben.

Einen besonderen Stellenwert hatten für uns die sechs Pilotprojekte, in denen wir den praktischen Teil des Instrumentariums erproben konnten. Wir haben viele engagierte Menschen kennen gelernt, „Zielgruppen“ und Fachkräfte, die gemeinsam an Veränderungen und Wirkungen arbeiten. Danke an alle, die uns einen Einblick in die unterschiedlichsten Arbeitsbereiche und Thematiken gewährten und uns so an einem Stück guatemaltekischer Realität teilhaben ließen. Konkret handelte es sich um folgende Organisationen: FESOC, CAFCA/REMHI, CCI, MANMUNISURP, ASECSA/CERNE, SERJUS/COUR. Ein besonderes Dankeschön an die DED-Fachkräfte, die uns bei den Workshops und Analysen in „ihren“ Projekten geholfen haben!

Einen maßgeblichen Anteil an der Durchführung dieser Studie hatte unserer guatemaltekischer Counterpart Fernando López, der drei Monate lang mit unermüdlichem Engagement an allen Arbeitsschritten partizipiert hat. Er ist nicht nur ein ausgezeichnete Moderator und Teamarbeiter, sondern auch ein begeisterter Musiker, mit dem wir den Spagat zwischen viel Arbeit und entspannender

Freizeit geschafft haben. Danke Fernando für Deine Geduld, kreativen Ideen und viel interkulturelles Feingefühl!

Abschließend möchten wir uns noch bei folgenden Personen/Gruppen bedanken: bei den VertreterInnen der „Deutschen EZ“ in Guatemala für ihre Teilnahme an unserem Strategie-Workshop, bei den DED-KoordinatorInnen aus Lateinamerika für das Ausfüllen eines langen Fragebogens, bei Kathleen Thieme für die Unterstützung in Sachen „Haus und Hof“ sowie bei Karin Fiege und Christian Berg für die detaillierte Rückmeldung zur Studie.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	V
Abkürzungsverzeichnis	VI
Executive Summary	VIII
Resumen.....	XVI
Zusammenfassung.....	XXV
1. Einleitung	1
2. Wirkungsorientierung in der EZ: Begriffe und Konzepte	7
2.1 Begriffsdefinitionen für die Studie	7
2.2 Das Wirkungsverständnis im Kontext der Studie	10
2.3 Wirkungsorientierung anderer Organisationen der Entwicklungszusammenarbeit.....	14
3. Wirkungsorientierung im DED	17
3.1 Ansatzpunkte für Wirkungsorientierung im konzeptionell- strategischen Bereich.....	17
3.2 Ansatzpunkte in internen Arbeitsweisen und Verfahren	20
3.3 Fazit zum aktuellen Stand "Wirkungsorientierung" beim DED	24
4. Wirkungsorientierung im Pilotland.....	25
4.1 Rahmenbedingungen.....	25
4.1.1 Kurzdarstellung der sozioökonomischen Rahmenbedingungen Guatemalas	25
4.1.2 Vorgaben des BMZ und der DED-Zentrale.....	27
4.1.3 Der DED in Guatemala	27

4.2 Umsetzung von Wirkungsorientierung im Partnerland.....	28
4.2.1 Konzeption und Strategie	28
4.2.2 Projekte und Programme	30
4.3 Andere wichtige Steuerungselemente in der Umsetzung von Wirkungsorientierung	33
4.4 Fazit.....	35
5. Instrumentarium zur Wirkungsorientierung auf Projektebene	37
5.1 Spezifische Situation des DED	38
5.2 Relevante Konzepte und Ansätze der Wirkungsbetrachtung	39
5.3 Das Instrumentarium im Überblick	42
5.3.1 Zentrale Merkmale	42
5.3.2 Beteiligte	43
5.3.3 Wirkungsbereiche	44
5.3.4 Phasen und Module	46
5.4 Hinweise zur Anwendung des Instrumentariums	52
5.4.1 Zeitpunkt und Zeitbedarf.....	52
5.4.2 Instrumentarium: Einführung und Verantwortlichkeit	53
5.4.3 Moderation und Prozessbegleitung	53
5.4.4 Umgang mit Ergebnissen.....	54
5.4.5 Vorgehensweise bei Neuvorhaben	55
5.5 Kritische Reflexion des Instrumentariums.....	55
5.5.1 Ansprüche an das Instrumentarium.....	56
5.5.2 Was das Instrumentarium leistet und wo es an seine Grenzen stößt.....	58
5.6 Module des Instrumentariums – Anleitung zur Durchführung	65
5.6.1 Vorbereitung und Einführung	65
5.6.2 Reflexive Wirkungsanalyse: Wirkungen der Partnerorganisation....	68

5.6.3	Reflexive Wirkungsanalyse: Wirkungen der Kooperation	75
5.6.4	Synthese der verschiedenen Perspektiven	77
5.6.5	Dokumentation der Ergebnisse.....	81
5.6.6	Einführung von Wirkungen in das PM&E-System	81
6.	Wirkungsorientierung des DED im Partnerland auf konzeptionell- strategischer Ebene	91
6.1	DED-interne Ausrichtung auf Wirkungen	91
6.1.1	Bewertung des Status quo.....	92
6.1.2	Empfehlungen für eine organisationsinterne strategische Ausrichtung auf Wirkungen.....	94
6.2	Wirkungsorientierung des DED mit anderen Akteuren der internationalen Zusammenarbeit.....	98
6.2.1	Bewertung des Status quo.....	99
6.2.2	Empfehlungen für den DED	100
7.	Empfehlungen.....	103
7.1	DED-Zentrale Bonn	103
7.1.1	Konzepte & Begriffe	103
7.1.2	Strategische Ebene.....	104
7.1.3	PM&E und Kommunikation	105
7.1.4	Personalwesen	108
7.2	DED-Landesebene.....	108
7.2.1	Strategische Ebene.....	108
7.2.2	Ebene der Projekte/ Partnerorganisationen.....	110
7.2.3	Personalwesen	112
7.2.4	Gremien	113
8.	Fazit: Möglichkeiten und Grenzen	115

Literaturverzeichnis	117
Anhang	123
Anhang 1: Glossar.....	124
Anhang 2: Fundbüro Wirkungsorientierung im DED.....	128
Anhang 3: Hinweise zur Überarbeitung von Formaten und Verfahren	132
Anhang 4: Vorlagen und Beispiele zur Durchführung des Instrumentariums	144

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Ansatzpunkte für Wirkungsorientierung im DED.....	4
Abbildung 2: Grundlegendes Wirkungsmodell der GTZ	11
Abbildung 3: Erweitertes Wirkungsmodell für den DED.....	11
Abbildung 4: Vereinfachtes Wirkungsmodell mit Mittler.....	13
Abbildung 5: Marginalsiedlung in Guatemala Stadt (Foto)	26
Abbildung 6: Fortbildung zum Thema Wirkungsmonitoring (Foto)	34
Abbildung 7: Wirkungsbereiche	44
Abbildung 8: Phasen und Wirkungsbereiche des Instrumentariums	47
Abbildung 9: Module des Instrumentariums.....	48
Abbildung 10: Workshop mit einer Mittlerorganisation (Foto).....	51
Abbildung 11: Begriffsbeziehungen	83
Abbildung 12: Funktionen, Elemente und Abfolge eines Wirkungsmonitorings .	84
Abbildung 13: Workshop zum Thema „Wirkungsorientierung der deutschen Entwicklungszusammenarbeit in Guatemala“ (Foto)	99

Abkürzungsverzeichnis

AP 2015	Aktionsprogramm 2015
AURA	Auftragsrahmen
BMZ	Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
EH	Entwicklungshelfer/Entwicklungshelferin
FFK	Friedensfachkraft
FK	Fachkraft
DAC	Development Assistance Committee
DED	Deutscher Entwicklungsdienst
DEZA	Direktion für Entwicklungszusammenarbeit, Schweiz
DFID	Department for International Development, Großbritannien
DIE	Deutsches Institut für Entwicklungspolitik
DGIS	Director General for International Cooperation, Niederlande
DO	Durchführungsorganisation
EFQM	European Foundation for Quality Management
EZ	Entwicklungszusammenarbeit
GTZ	Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit
HB	Handbuch
IMI	Instrumentario de Monitoreo de Impactos
KfW	Kreditanstalt für Wiederaufbau
LD	Landesdirektor/Landesdirektorin (DED)
MAPP	Method for Impact Assessment of Programs and Projects

MDG	Millennium Development Goals
M&E	Monitoring und Evaluierung
OECD	Organisation for Economic Cooperation and Development
PCIA	Peace and Conflict Impact Assessment
PIM	Participatory Impact Monitoring
PM&E	Planung, Monitoring und Evaluierung
PRA	Participatory Rural Appraisal
PRS	Poverty Reduction Strategy
PPÜ	Projektplanungsübersicht
QaP	Qualität als Prozess
RD	Regionaldirektor/Regionaldirektorin (DED)
SSP	Schwerpunktstrategiepapier
UNDP	United Nations Development Program
WZ-Referent	ReferentIn für Wirtschaftliche Zusammenarbeit
ZF/ZK	Zivile Konfliktbearbeitung und Friedensförderung
ZFD	Ziviler Friedensdienst
ZG	Zielgruppe

Executive Summary

Although not a new occurrence in development cooperation, results-based management has gained in significance internationally since the dedication to common development objectives based on the „Millennium Development Goals“ (MDG). The donor community is now called upon more than ever to show plausible proof of the effective use of available resources and evidence of a noticeable contribution to the development of its partner countries.

The German Government's commitment to increased results-based management is reflected in the standards prescribed by the Federal Ministry for Economic Cooperation for German implementing organisations. The success of the latter will no longer be measured by work done, but by objectives reached; in other words by the changes or outcomes that occur at target group level as a result of development interventions. This fundamental shift in approach implies a change in attitude towards results-oriented management. The primary focus on its function as a steering instrument for development cooperation projects during the 1990s has meanwhile shifted to aspects of legitimation and justification.

DED as contracting client

Against this background the German Development Service now faces the challenge of weighing up the possibilities and constraints of increasing results-based management in cooperation with its partner organisations. Using financial resources from the „AP 2015“ and „Community Peace Service“ programmes, SLE was commissioned to carry out the present study on „Results-based Management in the Context of Poverty Reduction and Conflict Transformation“.

Definition of results-based management and content of the study

Results-oriented management is understood in the context of this study as gearing the work of an organisation to results. This comprises

- the entire project planning cycle, beginning with individual projects through to higher strategic levels in the regions and countries.
- internal communication and decision-making structures such as reporting formats or standard procedures on the selection of new placements, and includes aspects of corporate culture (e.g., dealing with knowledge).

- coordination with other bodies such as German or international implementing organisations, NGOs, national institutions etc.

Taking this holistic understanding of „results-based management“ as a point of departure, the study deals with the subject on several levels. Apart from analysing the current state of results-oriented management in DED, it concentrates first of all on the development of a practice-oriented tool for impact assessment and monitoring at project level. The latter was applied to six different projects (three from the standard DED programme, two from Community Peace Service, and one in cooperation with GTZ within the standard DED programme framework) in the „pilot country“ of Guatemala, and constantly adjusted in an iterative learning curve. Secondly, the study centres on DED's strategic concentration on results – both internally and in cooperation with other implementing organisations. Recommendations derive from the results and experience in Guatemala and could help DED headquarters and its representations at country level to focus on the desired development outcomes.

Establishing results-based management in DED

A critical review of key steering instruments at DED headquarters revealed that results-based management has already been taken into account in numerous instances. This is particularly the case with strategic position papers, albeit less with those concerning practical implementation, all of which mirrors a fundamental shift in approach. As a result of political pressure DED headquarters has taken up the topic of results-based management and is sending a clear signal to its external structures. The staff members concerned are interested and have an open mind. However, they first need to grasp this complex issue in its entirety and put it into practice in the relevant areas before being in a position to make a thrust for results-based management.

This impression was confirmed by the analysis at country level. Results-based management in DED-Guatemala is gaining importance at all levels but suffers from a communication difficulty between DED headquarters and its external structures. Focusing on results-based management as an instrument of control and justification has raised doubts among DED experts; on the other hand, many are not yet fully aware of its supporting role as a steering instrument. In addition there are uncertainties, and the practical implementation of results-based management prescriptions is proving difficult. Project/programme proceedings show

a distinct lack of methodological knowledge, while previous experience in developing joint strategies with other implementing organisations is rare.

Conceptual ideas on results-based management at project level

The impact assessment and monitoring tool was designed against the background of DED specifics and prescriptions, and the evaluation of conceptual and methodological approaches.

With a minimum of adjustment, the results model underlying most methods of processing and monitoring results can also be employed by DED. Results chains serve to illustrate and operationalise the model: activities are carried out with the necessary inputs or resources, and results produced. These are used by the target groups, thereby creating a development outcome (or direct outcome).

It is a particular characteristic of DED that it does not carry out its own development projects; instead, DED experts work in an advisory capacity in local partner organisations. DED project results could either occur therefore within the partner organisation (immediate target group of DED project), or among its target groups (indirect target group of DED project).

Since drawing a line between the DED contribution concerned and that of the partner organisation would prove extremely difficult at indirect target group level, it is advisable to examine the two results areas separately: A) how does the work of the partner organisation affect the different target group levels, and B) how does the expert's work affect the partner organisation.

Criteria specified by the contracting client for the design of the tool were taken into account in the preliminary stages. It was to be user friendly, inexpensive, and transferable to other contexts, and in addition applicable to current projects and those to be planned in the future. Several existing methods and procedures were analysed and assessed for their appropriateness to DED. The concept for a flexible tool finally saw a combination of elements drawn from several different approaches.

The result is a tool that incorporates the idea of self-evaluation. Statements on change are drawn from the subjective evaluations of the project participants concerned (expert and staff members of the partner organisation, target groups, and possibly intermediaries) and subsequently aggregated. The tool uses a flexible approach with regard to subject matter. Only in a second step are changes en-

quired about in the relevant development cross-section topics. The tool furthermore takes into account the desire for retrospective processing and evaluation of achieved outcomes, as well as guidelines for the introduction of a results-based monitoring system. Six of its most important features are:

- **Standardisation:** the procedure in phases, the instruments applied in individual modules, and the documentation of results has been standardised as far as possible. This furthers the simple, cost- and time-saving use of the tool.
- **Transference:** the flexible approach and nature of the methods and questionnaires used permits the tool to be applied in other Latin American contexts, as well as in all three DED programme types mentioned above.
- **Results- and process-based management:** impact assessment generates a knowledge base on results hitherto achieved. On the other hand, it focuses on the reflection of different perspectives, thereby giving space to internal learning processes. Impact monitoring provides a continuous learning platform for all those involved in the process.
- **Participation:** impact assessment considers the ideas of participating groups. Merging the various subjective perspectives gives a more complete picture of the achieved results.
- **Simple methods:** the tool essentially builds on simply designed participative workshops, making use of interviews in exceptional cases only.
- **Extent and depth of subject matter:** the flexible approach allows for consideration of very different and very complex project contexts. Deeper analysis of the content serves for more reflection of key project elements. Perceived changes in the partner organisation as a result of the expert's work are explored in ten different areas of the organisation.

Tool procedure

The tool procedure is broken down into four stages. The module system, containing workshops and interviews conducted in the course of these stages, allows for a flexible combination adapted to the specific needs of the project, the size of the partner organisation and relevant target groups. At the same time this permits the above-mentioned results areas (impact of partner organisation on target groups; impact of expert and immediate colleagues on partner organisation) to be examined in isolation.

Following an introductory phase that serves to coordinate the overall project, a reflexive impact analysis is to be carried out in the form of individual workshops or interviews with the relevant groups participating in the project (expert, partner organisation staff, target groups, and intermediaries if required). Using simple methods taken from the PRA toolbox (mapping, template with assessment scales, network template) they systematically go through the stages of processing, analysis, and in-depth examination. This not only allows for a broad overview of results generated by the project and its work, but simultaneously triggers a process of reflection devoted to problem areas. In a combined step diverse participant group evaluations of results are to be merged and discussed. On the basis of the intended or unintended project impacts thus processed, key contents will be reviewed critically in the service of project steering, and if necessary follow up measures formulated.

Complementary to retrospective impact assessment, the fourth phase deals with future prospects, i.e., the formulation of desired impacts and the monitoring thereof. For this purpose the tool provides a description of logical steps and key questions, as well as methodological support in elaborating results chains and indicators, in other words a guideline on how to integrate impacts into the PM&E system.

The guidelines and support for the process are decisive factors for the smooth running of the four phases, and should ideally be carried out by an independent external facilitator. In the case of limited financial resources, however, the system operates in such a way that „internal“ moderation by a staff member of the partner organisation or a DED expert is feasible.

Results-based management at strategic level

Specific areas of DED-Guatemala were chosen for the **internal review** associated with results-based management.

Strategic planning at country level is therefore a key element, since strategic objectives can be understood as the intended impacts an organisation strives to achieve within a particular time-frame in specific thematic areas. It can serve as a planning yardstick for measures and activities at operational levels. However, the investigation shows that a meaningful application of strategic planning is currently thwarted by methodological difficulties (e.g., compiling results chains and indicators) or lack of coordination of overall planning cycles (e.g., focus strategy

paper, country programme planning). With regard to the selection of new placements, project placement has hitherto been treated as an individual exercise rather than an integral part of the overarching context of DED placements and instruments. Hence synergies and complementarity are not availed of to the maximum.

With regard to **joint results-based management** on the part of DED and other German implementing organisations, the study makes reference to the current process in Guatemala of developing a focus strategy paper. The review revealed that although each implementing organisation was aware of the significance of this topic, the individual conditions regarding the methodological implementation of results-based management are vastly different. A further exchange of information would be beneficial – with respect to instruments applied in impact monitoring as well as portfolios of individual implementing organisations, including their successes.

The idea of a joint results-based management raises a number of practical questions in relation to its design and implementation. First of all, different levels of intervention demand different methodological techniques. The question as to how individually desired results can be integrated into common results chains in one particular theme area has yet to be solved. Nevertheless, the directive to develop common results-based indicators for the three SSP (focus strategy paper???) action areas gives it new importance. After all a common data baseline, which is a prerequisite for a joint results-based monitoring system, does not exist.

Recommendations

It is recommended that **DED headquarters** in Bonn minimize the frequent terminological confusion that arises in relation to results by adjusting the terms used internally to international nomenclature, making the latter obligatory in all its formats. With regard to the relationship between results-based logic and planning logic, DED should clearly define the results chain level for which it is prepared to take responsibility as far as objective achievement is concerned, and to what extent project (or partner organisation) impact monitoring support makes sense and is attainable. This requires a decision on where exactly results-based management is to be established. Possibilities are the selection and planning of new projects, monitoring and reporting systems, and strategic planning at country level.

DED defines results-based management as a cross-section task. A more intense exchange of ideas in the external structures is needed, however, if its mainstreaming is to be implemented throughout the organisation and best practices spread. Quality management could support this by explicitly bearing the subject in mind.

Making people sensitive to results-based management in the external structures should continue to be actively supported by headquarters, whereby advanced training and the occasional use of external expertise play an increasing role. In order to keep reservations at bay about the control function of impact assessment and monitoring, it is important to focus on the learning character of results-based management as well as on its project-steering role.

In the field of PM&E a unified planning and reporting system for standard programmes and community peace service (ZFD) to promote the exchange of information should be installed. When revising formats it is recommended that those used in other organisations be considered in order to create a common basis for joint projects. These measures should be flanked by a solid grounding of coordinators in the topic of results in PM&E, since they will in effect take on the role of multipliers.

At **DED country level** in Guatemala it would be advisable in the first instance to pursue what the study has initiated. This calls for impact assessment in other projects, and via the formulation of impact hypotheses and indicators in new projects the implementation of first steps towards the introduction of impact monitoring.

It is recommended that DED in Guatemala focus more strongly on strategic planning. By formulating results chains and the relevant indicators, the strategic higher order objectives of individual theme areas can be operationalised in the future and objective achievement made more transparent. With regard to effective implementation, coordination of strategic planning stages should also be improved to suit the respective framework.

An active search for and selection of new placements should take place strictly according to strategic criteria and against a background of the overall DED portfolio. Here the need for training of coordinators and key persons during the process is emphasised yet again.

With regard to the common focus of German development cooperation on impacts („DC as a unified whole,“), DED should position itself more clearly by highlighting the pertinence of this measure to the overall planning framework, and by analysing and externally documenting the profile, strengths, and strategic potential of the respective country portfolio.

The consistent DED focus on results at strategic and project levels gives ample opportunity to increase the quality and significance of its work, quite apart from its standing in the German and international development cooperation landscape. This fundamental change in approach takes time, however, and involves in particular a shift in the attitude of staff members. Hence the teaching of methodological skills and institutional learning through linking knowledge and quality management with results-based management at strategic and project-steering levels is of crucial importance.

Resumen

El tema de la “orientación hacia impactos” no es nuevo en la cooperación al desarrollo (CD), pero ha alcanzado una gran importancia internacional a partir del compromiso a seguir objetivos de desarrollo comunes en el marco de las “Metas de Milenio”. Más que nunca, se le pide a la comunidad de donantes demostrar de manera convincente que efectivamente emplee los medios que dispone y realice una notoria contribución al desarrollo de los países contrapartes.

El empeño del gobierno alemán a intensificar su orientación hacia impactos se refleja en las directivas del Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo (BMZ) para las organizaciones ejecutoras. Cuyo éxito, en el futuro, no se medirá solamente por los aportes dados, sino también, por los objetivos logrados, es decir, los cambios o los impactos, resultantes de las intervenciones de la CD, a nivel de los grupos meta. Este cambio de paradigma implica también un punto de vista diferente respecto a la “orientación hacia impactos”. Mientras que en los años noventa la atención se centraba principalmente en su función como instrumento de gestión de los proyectos de la cooperación al desarrollo, entretanto el foco se ha desplazado hacia los aspectos de legitimación y justificación.

El Servicio Alemán de Cooperación Social-Técnica (DED) como comitente

Ante la situación descrita, al Servicio Alemán de Cooperación Social-Técnica se le presenta el desafío de definir las posibilidades y los límites de una mayor orientación hacia impactos junto a sus organizaciones contraparte. Con financiamiento procedente de los programas „AP 2015“ y “Servicio Civil por la Paz”, El DED encargó al Centro de Estudios Avanzados para el Desarrollo Rural la realización del presente estudio “Orientación hacia impactos” en el ámbito de la reducción de la pobreza y transformación del conflicto”.

Definición de orientación hacia impactos y contenido del estudio

En el contexto de este estudio, la “orientación hacia impactos” se entiende cuando una organización alinea su trabajo hacia los impactos. Esto comprende lo siguiente:

- el completo ciclo de planificación del proyecto, desde el nivel de cada proyecto en particular hasta los niveles más estratégicos en las regiones y países.
- las estructuras de comunicación y de decisión internas de la organización, como por ej. los formatos para los informes o los lineamientos para la selección de nuevos puestos de trabajo, así como los aspectos de la cultura empresarial (p. ej. la gestión de conocimientos).
- la coordinación con otras organizaciones e instituciones, como p. ej. entidades de implementación alemanas o internacionales, ONGs, instituciones nacionales, etc.

Partiendo de esta comprensión integral de orientación hacia impactos, el estudio intenta tratar el tema a varios niveles. Junto al análisis del estado actual de la orientación hacia impactos en el DED, un punto esencial era el desarrollo de un instrumentario práctico para el análisis y monitoreo de impactos a nivel del proyecto. Este instrumentario ha sido aplicado en Guatemala, como „país piloto“, y en seis proyectos distintos: tres del Programa Principal del DED, dos del Servicio Civil por la Paz y uno de cooperación con la GTZ (Cooperación Técnica Alemana para el Desarrollo) a lo interno del DED perteneciente al Programa Principal. Cada ensayo sirvió para adaptar el instrumentario según las lecciones aprendidas en la práctica. Un segundo enfoque del estudio estaba en la orientación conceptual-estratégica del trabajo del DED a impactos – tanto a lo interno de la organización como junto a otras organizaciones ejecutoras. De los resultados y experiencias en el “país piloto” Guatemala se han derivado recomendaciones que pueden ayudar, a la sede central del DED y sus subsedes en los países contrapartes, a alinearse con los impactos deseados en la política del desarrollo.

Establecimiento de orientación hacia impactos en el DED

Del inventario crítico de los instrumentos de gestión de la sede central del DED resulta que la “orientación hacia impactos” ya se tiene en consideración en numerosas partes. Eso es válido en particular para los documentos conceptuales-estratégicos, pero menos para los documentos que se utilizan para la aplicación concreta. Esto refleja el proceso del cambio del paradigma. Bajo presión política, la sede central del DED retoma el argumento “orientación hacia impactos” y manda claros impulsos a su estructura externa. Los colaboradores locales son personas abiertas e interesadas, pero primero tienen que

comprender este complejo tema en su totalidad y concretizarlo en los distintos campos de aplicación, para poder actuar, finalmente, como motor en la “orientación hacia impactos”.

Esta conclusión se ha visto confirmada en el análisis a nivel local. En el DED-Guatemala, la orientación hacia impactos gana importancia a todos los niveles, sin embargo sufre a causa de un problema de comunicación entre la sede central del DED y las estructuras externas. La acentuación de “orientación hacia impactos” como instrumento de control y de justificación despierta dudas entre muchos cooperantes; por otro lado, muchos no están todavía plenamente conscientes de su función de apoyo como instrumento de gestión. Además, en la realización concreta de la orientación hacia impactos y las implicaciones respectivas subsisten inseguridades y dificultades. Para la implementación a nivel de proyecto falta sobretodo conocimientos metodológicos y en el desarrollo de estrategias conjuntas con otras organizaciones ejecutoras falta experiencia previa.

Consideraciones conceptuales de orientación hacia impactos a nivel de proyecto

El instrumentario para el análisis y monitoreo de impactos ha sido diseñado a partir de las características y particularidades del DED, así como de una evaluación de los conceptos y metodologías ya existentes.

El modelo causal de impactos, en el que se basan la mayoría de los principios para la constitución y observación de impactos, se puede usar también para el DED, aportando ligeras modificaciones. Las cadenas de impactos sirven a la representación y operacionalización del modelo: con los insumos o mejor, con los recursos necesarios, se llevan a cabo actividades que producen resultados. Estos serán aplicados por los grupos meta y de esta manera crean un beneficio (mejor dicho, impactos directos).

Una particularidad del modo de trabajar del DED es que no se llevan a cabo proyectos de desarrollo propios, sino que expertos del DED trabajan como asesores en organizaciones contrapartes locales. De este modo, los impactos del proyecto del DED pueden ocurrir tanto a lo interno de la organización contraparte (o sea, del grupo meta directo del proyecto del DED), como en los grupos meta de la organización contraparte.

Considerando que no es nada fácil separar la contribución concerniente al DED de aquella de la organización contraparte, es aconsejable considerar dos campos de impactos: A) los impactos que tiene la organización contraparte en diferentes niveles de los grupos meta y B) los impactos que resultan del trabajo de los cooperantes dentro de la organización contraparte.

En el desarrollo del instrumentario se han tenido en cuenta los criterios que habían sido formulados anticipadamente por el comitente. El instrumentario debía ser de fácil manejo, económico y transferible a otros contextos, y ser utilizable tanto en programas y proyectos en ejecución como en los futuros. Se han analizado y examinado distintos conceptos y métodos ya existentes en base a su aptitud para el DED. Finalmente, para la concepción de un instrumentario adaptado se han combinado elementos provenientes de distintos enfoques .

El resultado es un instrumentario que retoma ideas de autoevaluación. Las informaciones respecto a los cambios se sacarán de la evaluación subjetiva de todos los involucrados al proyecto (cooperantes y colaboradores de la organización contraparte, grupos meta y si fuera preciso organizaciones intermedias) y, a continuación, serán reunidas en una síntesis de perspectivas. Temáticamente, el instrumentario empieza a acercarse a los impactos ya logrados de una forma abierta. En un segundo momento se tratarán cambios en temas transversales. Además, el instrumentario tiene en cuenta tanto el deseo de registrar y evaluar retrospectivamente los impactos ya logrados, como el de directivas para introducir un monitoreo de impactos. Sus características más importantes son:

- Estandarización: El diseño en fases y los instrumentos utilizados dentro de cada modulo, así como la documentación de los resultados son, en la medida de lo posible, estandarizados. De este modo se favorecerá una aplicación sencilla y eficiente respecto a costos y tiempo.
- Transferible a otros contextos: El modo de proceder abiertamente y la índole de los métodos y de la forma de las preguntas utilizadas hacen posible emplear el instrumentario tanto en el contexto de otros países latinoamericanos como en los tres tipos de proyectos del DED.
- Orientación hacia procesos y resultados: El análisis de los impactos genera por un lado un registro de los impactos logrados hasta el momento. Por otra parte está fuertemente orientado a la reflexión sobre distintas perspectivas y consigue de este modo espacio para procesos de aprendizaje internos. El

monitoreo de impactos ofrece, acompañando al proceso, una plataforma de aprendizaje para todos los involucrados.

- Participación: El análisis de impactos incluye el punto de vista de todos los grupos involucrados. La imagen de los impactos logrados se hace más completa a través de la triangulación de las distintas perspectivas.
- Métodos sencillos: el instrumentario se basa principalmente en talleres participativos organizados en manera relativamente sencilla desde el punto de vista metodológico, e incluye, en casos excepcionales, la entrevista.
- Amplitud y profundidad de los contenidos: la abierta forma de proceder desde el punto de vista temático permite considerar contextos de proyectos muy distintos y complejos. Los pasos de profundización de contenido ofrecen la posibilidad de reflejar puntos esenciales específicos del proyecto. Los cambios en la organización contraparte, que se deben a la tarea de los cooperantes, se consultan en diez sectores distintos inherentes a la organización.

Desarrollo del instrumentario

El desarrollo del instrumentario se divide en cuatro fases en total. Un sistema modular, que contiene varios talleres y entrevistas al interno de la fase, facilita una clasificación flexible correspondiente a las necesidades específicas del proyecto, al tamaño de la organización contraparte y a los grupos destinatarios presentes. Al mismo tiempo, los campos de impactos mencionados precedentemente (impactos de la organización contraparte en sus grupos meta; impactos del/ de la cooperante y de sus colegas directos en la organización contraparte) pueden de este modo ser considerados también respectivamente por separado.

Después de la fase introductiva, que sirve para aclarar los objetivos consensuados de la actividad en general, se lleva a cabo un análisis reflexivo de impactos, en talleres separados o por medio de entrevistas, con todos los grupos relevantes interesados (expertos y empleados de la organización contraparte, grupos destinatarios y, si fuera preciso, organización intermedias). Utilizando herramientas sencillas de los métodos de diagnóstico participativo (mapeo, matriz con escala de valores, matriz de vinculación), recorren de manera sistemática las fases de registro, de análisis y de profundización. Esto ofrece una amplia visión general sobre los impactos ya logrados que están vinculados

al proyecto y sus intervenciones y al mismo tiempo pone en movimiento un proceso de reflexión sobre los sectores críticos. En una fase de síntesis se reúnen y se discuten los resultados de las distintas perspectivas desde el punto de vista de los grupos involucrados. En base a los impactos planificados y no planificados registrados, se profundizan los contenidos críticos para la conducción del proyecto y eventualmente se formulan medidas para un seguimiento.

En la cuarta fase se trata, de forma complementaria el análisis retrospectivo de impactos, la perspectiva previsor, es decir, la formulación de impactos a los que se aspira y su monitoreo. Para ello el instrumentario pone a disposición una descripción de medidas lógicas y de preguntas clave, así como de ayudas de tipo metodológico para la elaboración de hipótesis y de indicadores de impactos, y para integrar los impactos en el sistema de PM&E.

Para un desarrollo eficaz de las cuatro fases del instrumentario son de gran importancia la facilitación y el apoyo del proceso de las que, idealmente, debería encargarse un/a facilitador/a externo/a independiente. Sin embargo, el instrumentario está construido de manera que en caso de tener escasos recursos financieros, también es posible una moderación "interna" a través de un/a colaborador/a de la organización contraparte o de un/a cooperante del DED.

Orientación hacia impactos a nivel conceptual-estratégico

Para el **examen interno de la organización** en cuanto a la orientación hacia impactos se han entresacado algunos sectores específicos en el DED-Guatemala.

La planificación estratégica a nivel nacional es aquí un elemento esencial, ya que se pueden entender los objetivos estratégicos, como los impactos planificados, que una organización desea alcanzar en áreas temáticas fijas en un espacio de tiempo determinado. Esto puede servir como guía para la planificación de medidas y actividades a nivel operativo. Sin embargo, se ha visto que sobre todo dificultades de tipo metodológico (p.ej la elaboración de cadenas e indicadores de impactos) o también la falta de la armonización temporal de ciclos de planificación de mayor importancia (como p.ej. documento estratégico sectorial, marco programático nacional), obstaculizan actualmente un justo empleo de la planificación estratégica a nivel funcional. En la selección de

un nuevo puesto de trabajo, los proyectos se ven hasta la fecha como puestos aislados y no en un contexto general vinculados con otros puestos e instrumentos del DED. Por este motivo las sinergias y la complementariedad no se aprovechan al máximo.

Respecto al tema de una **orientación hacia impactos común** del DED con otras organizaciones ejecutoras alemanas, el estudio partía del actual proceso para la elaboración de un documento de estrategia sectorial en Guatemala. El inventario dio como resultado que, no obstante todas las organizaciones ejecutoras fueran conscientes de la importancia del tema, el estado actual en la realización metódica de orientación hacia impactos es sin embargo muy diferente. Se requiere un ulterior intercambio de información – tanto respecto a los instrumentos utilizados para la observación de los impactos, como respecto a los portafolios de cada una de las organizaciones ejecutoras.

En la práctica, el objetivo de una orientación hacia impactos conjunta plantea una serie de cuestiones respecto a la organización y realización. En primer lugar, a raíz de los distintos niveles de intervención de las entidades de implementación surgen también distintas necesidades metodológicas. La cuestión de cómo pueden ser integrados individualmente los objetivos a los que se aspira en cadenas comunes de impactos y al interno de un área temática queda todavía sin resolver. Sin embargo, recibe una nueva importancia en vista de la pauta de desarrollar indicadores comunes de impactos al interno de los tres campos de acción del documento estratégico sectorial. Finalmente, surge el problema de la falta de una base de datos común (*baseline*) como condición previa para un sistema de monitoreo común orientado a impactos.

Recomendaciones

Se le pide a la **sede central del DED** en Bonn que minimice las tan frecuentes dificultades conceptuales respecto al tema impactos, equiparando los términos utilizados al interno de la organización a la nomenclatura internacional y vinculándose a su formato.

En cuanto a la relación entre lógica de impactos y lógica de planificación (*logframe*), el DED debería definir en modo claro hasta que nivel de la cadena de impactos tiene intención de asumirse la responsabilidad respecto al alcance de los objetivos y hasta dónde es realizable y oportuno un monitoreo de parte del proyecto (o bien de la organización contraparte). Para ello también se hace

necesaria la decisión de en qué puntos fijar de manera vinculante una orientación hacia impactos. Entran en consideración la selección y planificación de nuevos proyectos, el monitoreo y los informes, así como la planificación estratégica a nivel nacional.

El DED define la orientación hacia impactos como una tarea transversal. Sin embargo, para llevar a la práctica una *mainstreaming* en toda la organización, hace falta un intercambio de experiencia más intenso en las estructuras externas con miras a la difusión de lecciones aprendidas. Esto se puede fomentar a través de una consideración explícita del argumento en la gestión de calidad de la organización.

La sensibilización para la orientación hacia impactos en las estructuras externas necesita un seguimiento activo por parte de la sede central, donde los cursos de capacitación y el apoyo puntual por expertos externos desarrollan un papel importante. En ello es particularmente importante acentuar en mayor medida el aspecto de gestión y aprendizaje de la “orientación hacia impactos”, para lograr superar las reservas en relación a la función de control de análisis y monitoreo de impactos.

En el ámbito del PM&E se aspira a uniformar la planificación y los informes tanto para el programa principal y como para el Servicio Civil por la Paz con miras al fomento del intercambio de información. En la revisión es recomendable tener en cuenta los formatos de las otras organizaciones ejecutoras, con el fin de obtener unas bases comunes en los proyectos de cooperación. Esta medida debería ser acompañada a través de una capacitación de los coordinadores hacia impactos en el PM&E, ya que aquí les corresponde un papel de multiplicadores.

En el **DED a nivel nacional** en Guatemala es deseable ante todo proseguir el proceso iniciado gracias a este estudio. Para ello es necesario que se lleven a cabo análisis de impactos en otros proyectos y que, a través de la formulación de hipótesis e indicadores de impactos en los nuevos proyectos, se realicen los primeros pasos para introducir un monitoreo de impactos.

A nivel estratégico se requiere del DED en Guatemala que se concentre más en la planificación estratégica. A través de la formulación de cadenas de impactos y de sus correspondientes indicadores se pueden operacionalizar futuros objetivos estratégicos de las distintas áreas temáticas y de forma sucesiva, evidenciar los

objetivos logrados mediante un monitoreo. Además, con vistas a una realización efectiva, es importante ajustar los periodos de planificación estratégicos a los respectivos planes generales.

La búsqueda activa y la selección de nuevos espacios deberían verificarse exactamente según criterios estratégicos y el portafolio general del DED de fondo. Se hace resaltar de nuevo la necesidad de una formación correspondiente de los coordinadores como personas clave en este proceso.

En el contexto de un ajuste común de la CD alemana a sus impactos, el DED debería posesionarse acentuando de manera más clara la relación con el plan general superior; y a la vez, analizando y representando en el exterior el perfil y los puntos fuertes del portafolio nacional correspondiente y de su potencial estratégico.

El consecuente ajuste hacia los impactos, tanto a nivel institucional-estratégico como a nivel de proyecto, ofrece para el DED una serie de posibilidades de reforzar la calidad y el significado de su labor, pero también su posición dentro del panorama de la CD alemana e internacional. Sin embargo, un semejante cambio de paradigma requiere tiempo y sobre todo una reorientación del personal. Por este motivo, es de central importancia tanto la transmisión de las capacidades metodológicas como el aprendizaje a nivel institucional a través de una conexión de la gestión de conocimientos y de calidad con la orientación hacia impactos.

Zusammenfassung

Das Thema Wirkungsorientierung ist in der Entwicklungszusammenarbeit (EZ) zwar nicht neu, hat jedoch seit der Verpflichtung zu gemeinsamen Entwicklungszielen im Rahmen der „Millenium Development Goals“ (MDG) einen hohen internationalen Stellenwert erfahren. Mehr denn je ist die Gebergemeinschaft gefordert glaubwürdig nachzuweisen, dass sie die zur Verfügung stehenden Mittel effektiv einsetzt und einen sichtbaren Beitrag zur Entwicklung der Partnerländer leistet.

Die Verpflichtung der Bundesregierung zur verstärkten Wirkungsorientierung spiegelt sich in den Vorgaben des Bundesministeriums für Wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) gegenüber den deutschen Durchführungsorganisationen wider. Deren Erfolg wird zukünftig nicht mehr nur an den erbrachten Leistungen gemessen, sondern an den erreichten Zielen, sprich den durch die EZ-Interventionen eingetretenen Veränderungen bzw. Wirkungen auf Zielgruppenebene. Dieser Paradigmenwechsel impliziert auch einen veränderten Blickwinkel auf Wirkungsorientierung. Lag das Hauptaugenmerk in den neunziger Jahren noch primär auf ihrer Funktion als Steuerungsinstrument für entwicklungspolitische Vorhaben, so hat sich der Fokus inzwischen auf die Aspekte Legitimation und Rechtfertigung verlagert.

DED als Auftraggeber

Vor diesem Hintergrund steht auch der Deutsche Entwicklungsdienst vor der Herausforderung, die Möglichkeiten und Grenzen einer stärkeren Wirkungsorientierung gemeinsam mit seinen Partnerorganisationen auszuloten. Mit finanziellen Mitteln aus den Programmen „AP 2015“ und „Ziviler Friedensdienst“ wurde das SLE beauftragt, die vorliegende Studie zum Thema „Wirkungsorientierung im Kontext von Armutsminderung und Konflikttransformation“ durchzuführen.

Definition von Wirkungsorientierung und Inhalt der Studie

Im Kontext dieser Studie wird unter Wirkungsorientierung verstanden, dass eine Organisation ihre Arbeit auf Wirkungen hin ausrichtet. Dies umfasst

- den gesamten Projektplanungszyklus von der Ebene der einzelnen Vorhaben bis hin zu höheren strategischen Ebenen in den Regionen und Ländern.
- organisationsinterne Kommunikations- und Entscheidungsstrukturen wie z.B.

Formate zum Berichtswesen oder Prozessvorgaben zur Neuplatzauswahl sowie Aspekte der Unternehmenskultur (z.B. Umgang mit Wissen).

- die Koordinierung mit anderen Organisationen und Institutionen wie z.B. deutsche oder internationale Durchführungsorganisationen, NGOs, nationale Institutionen etc.

Ausgehend von diesem ganzheitlichen Verständnis von „Wirkungsorientierung“ versucht die Studie, das Thema auf unterschiedlichen Ebenen zu behandeln. Neben der Analyse des aktuellen Standes zur Wirkungsorientierung im DED lag ein Schwerpunkt auf der Entwicklung eines praxisnahen Instrumentariums zur Wirkungsanalyse und -monitoring auf Projektebene. Dieses wurde im „Pilotland“ Guatemala in sechs verschiedenen Projekten (drei aus dem Stammprogramm des DED, zwei des Zivilen Friedensdienstes und ein Kooperationsvorhaben mit der GTZ innerhalb des Stammprogramms des DED) angewendet und in einer iterativen Lernschleife fortlaufend angepasst. Ein zweiter Fokus der Studie lag auf der konzeptionell-strategische Ausrichtung der DED-Arbeit auf Wirkungen – sowohl organisationsintern als auch gemeinsam mit anderen Durchführungsorganisationen. Aus den Ergebnissen und Erfahrungen im „Pilotland“ Guatemala wurden Empfehlungen abgeleitet, die der DED-Zentrale und dem DED auf Landesebene helfen können, sich stärker an entwicklungspolitisch erstrebenswerten Wirkungen auszurichten.

Verankerung von Wirkungsorientierung im DED

Die kritische Bestandsaufnahme der zentralen Steuerungsinstrumente der DED-Zentrale ergab, dass Wirkungsorientierung bereits an zahlreichen Stellen berücksichtigt ist. Das gilt insbesondere für die konzeptionell-strategischen Positionspapiere, weniger jedoch für Dokumente, die der konkreten Umsetzung dienen. Dies spiegelt den Weg des Paradigmenwechsels wider. Auf Druck der politischen Ebene greift die DED-Zentrale das Thema Wirkungsorientierung auf und sendet deutliche Impulse an die Außenstruktur. Die dortigen Mitarbeiter sind offen und interessiert, müssen dieses komplexe Thema jedoch zunächst in seinem Gesamtzusammenhang erfassen und in den verschiedenen Anwendungsbereichen konkretisieren, um als letztendlicher Motor für Wirkungsorientierung agieren zu können.

In der Analyse auf Landesebene wurde dieses Bild bestätigt. Wirkungsorientierung gewinnt im DED-Guatemala auf allen Ebenen an Bedeutung, leidet jedoch unter einem Vermittlungsproblem zwischen DED-Zentrale und Außen-

strukturen. Die Betonung von Wirkungsorientierung als Kontroll- und Rechtfertigungsinstrument weckt Zweifel bei vielen Fachkräften; hingegen ist die unterstützende Funktion als Steuerungsinstrument vielen noch nicht vollständig bewusst. Daneben bestehen Unsicherheiten und Schwierigkeiten bei der konkreten Umsetzung der Vorgaben zur Wirkungsorientierung. In der Programm- und Projektarbeit fehlt es vor allem an methodischem Wissen, bei der gemeinsamen Strategieentwicklung mit anderen Durchführungsorganisationen an Vorerfahrung.

Konzeptionelle Überlegungen zur Wirkungsorientierung auf Projektebene

Das Instrumentarium zur Wirkungsanalyse und -monitoring wurde vor dem Hintergrund der Besonderheiten und Vorgaben des DED sowie einer Auswertung konzeptioneller und methodischer Ansätze entwickelt.

Das kausale Wirkungsmodell, das den meisten Ansätzen zur Erfassung und Beobachtung von Wirkungen zugrunde liegt, kann mit leichten Modifikationen auch für den DED angewendet werden. Zur Darstellung und Operationalisierung des Modells dienen Wirkungsketten: Mit den nötigen Inputs bzw. Ressourcen werden Aktivitäten durchgeführt, die Leistungen hervorbringen. Diese werden von den Zielgruppen genutzt und stiften dadurch einen entwicklungspolitischen Nutzen (bzw. direkte Wirkungen).

Eine Besonderheit der Arbeitsweise des DED ist, dass keine eigenen Entwicklungsprojekte durchgeführt werden, sondern DED-Fachkräfte in lokalen Partnerorganisationen als BeraterInnen arbeiten. Wirkungen des DED-Vorhabens können damit sowohl innerhalb der Partnerorganisation (also der direkten Zielgruppe des DED-Vorhabens) eintreten, als auch bei den Zielgruppen der Partnerorganisation (der indirekten Zielgruppe des DED-Vorhabens).

Da der betreffende Beitrag des DED auf indirekter Zielgruppenebene von demjenigen der Partnerorganisation nur sehr schwer abzugrenzen ist, empfiehlt es sich, zwei Wirkungsbereiche getrennt zu betrachten: A) wie wirkt die Arbeit der Partnerorganisation auf unterschiedlichen Zielgruppenebenen und B) wie wirkt die Arbeit der Fachkraft in der Partnerorganisation.

Bei der Entwicklung des Instrumentariums wurden Kriterien berücksichtigt, die im Vorfeld vom Auftraggeber formuliert worden waren. Das Instrumentarium sollte anwendungsfreundlich, kostengünstig und auf andere Kontexte übertragbar und sowohl in laufenden als auch neu zu planenden Projektvorhaben einsetzbar sein.

Verschiedene bereits bestehende Ansätze und Methoden wurden analysiert und auf ihre Eignung für den DED hin überprüft. Für die Konzeption eines angepassten Instrumentariums wurden schließlich Elemente aus verschiedenen Ansätzen kombiniert.

Ergebnis ist ein Instrumentarium, das Elemente der Selbstevaluierung aufgreift. Die Aussagen zu Veränderungen werden aus der subjektiven Einschätzung aller am Projekt Beteiligten (Fachkraft und Mitarbeiter der Partnerorganisation, Zielgruppen und ggf. Mittler) erfasst und in einer anschließenden Synthese zusammengeführt. Thematisch setzt das Instrumentarium auf eine offene Herangehensweise. Erst in einem zweiten Schritt werden Veränderungen in relevanten entwicklungspolitischen Querschnittsthemen abgefragt. Das Instrumentarium berücksichtigt außerdem den Wunsch sowohl nach einer rückblickenden Erfassung und Bewertung bereits erzielter Wirkungen, als auch Leitlinien zur Einführung eines Monitorings von Wirkungen. Seine wichtigsten sechs Merkmale sind:

- **Standardisierung:** Der Ablauf in Phasen, die verwendeten Instrumente innerhalb einzelner Module, wie auch die Dokumentation der Ergebnisse sind so weit wie möglich standardisiert. Dadurch wird die einfache sowie kosten- und zeiteffiziente Anwendung des Instrumentariums unterstützt.
- **Übertragbarkeit:** Die offene Herangehensweise und die Art der verwendeten Methoden und Frageformen ermöglichen eine Anwendung des Instrumentariums sowohl in anderen lateinamerikanischen Länderkontexten als auch in allen drei genannten Programmtypen des DED.
- **Ergebnis- und Prozessorientierung:** Die Wirkungsanalyse generiert einerseits eine Wissensbasis über bislang erzielte Wirkungen. Andererseits ist sie stark auf die Reflexion verschiedener Perspektiven ausgerichtet und schafft so Raum für interne Lernprozesse. Das Wirkungsmonitoring bietet eine prozessbegleitende Plattform des Lernens zwischen allen Beteiligten.
- **Partizipation:** Die Wirkungsanalyse bezieht die Sichtweisen aller beteiligten Gruppen mit ein. Durch die Zusammenführung der verschiedenen subjektiven Perspektiven wird das Bild über die erreichten Wirkungen vollständiger.
- **Einfache Methoden:** Das Instrumentarium stützt sich im wesentlichen auf methodisch relativ einfach ausgestaltete partizipative Workshops und bezieht in Ausnahmefällen die Form des Interviews ein.
- **Themenbreite und -tiefe:** Die offene thematische Herangehensweise gestattet,

sehr unterschiedliche und komplexe Projektzusammenhänge zu berücksichtigen. Inhaltliche Vertiefungsschritte bieten die Möglichkeit, projektspezifische Kernpunkte zu reflektieren. Veränderungen in der Partnerorganisation, die auf die Arbeit der Fachkraft zurückzuführen sind, werden in zehn verschiedenen organisationsinternen Bereichen abgefragt.

Ablauf des Instrumentariums

Der Ablauf des Instrumentariums gliedert sich in insgesamt vier Phasen. Ein Modulsystem, das verschiedene Workshops und Interviews innerhalb der Phasen beinhaltet, ermöglicht eine flexible Zusammenstellung entsprechend der spezifischen Projektbedürfnisse, der Größe der Partnerorganisation und der vorhandenen Zielgruppen. Gleichzeitig können dadurch auch die oben genannten Wirkungsbereiche (Wirkungen der Partnerorganisation auf ihre Zielgruppen; Wirkungen der Fachkraft und ihrer direkten Kollegen auf die Partnerorganisation) jeweils getrennt berücksichtigt werden.

Nach der Einführungsphase, die der Abstimmung über das Gesamtvorhaben dient, wird in separaten Workshops oder Interviews eine reflexive Wirkungsanalyse mit allen relevanten, am Projekt beteiligten Gruppen (Fachkraft und Mitarbeiter der Partnerorganisation, Zielgruppen und ggf. Mittler) durchgeführt. Unter Anwendung einfacher Methoden aus dem PRA-Baukasten (Mapping, Matrix mit Bewertungsskala, Verknüpfungsmatrix) durchlaufen sie systematisch Schritte der Erfassung, Analyse und Vertiefung. Dies ermöglicht einen breiten Überblick über bereits erzielte Wirkungen, die mit dem Projekt und seiner Arbeit in Verbindung stehen und stößt gleichzeitig einen Reflexionsprozess über Problembereiche an. In einem Syntheseschritt werden die Ergebnisse der verschiedenen Perspektiven auf die Wirkungen aus Sicht der beteiligten Gruppen zusammengeführt und diskutiert. Auf Basis der erfassten geplanten und ungeplanten Wirkungen des Vorhabens werden für die Projektsteuerung kritische Inhalte vertieft und ggf. Schritte für ein *follow-up* formuliert.

In der vierten Phase wird komplementär zur rückblickenden Wirkungsanalyse die vorausblickende Perspektive, also die Formulierung angestrebter Wirkungen und deren Monitoring behandelt. Das Instrumentarium liefert dazu eine Beschreibung logischer Schritte und Schlüsselfragen sowie methodische Hilfen zur Erarbeitung von Wirkungshypothesen und -indikatoren, sprich einen Leitfaden, um Wirkungen in das PM&E-System zu integrieren.

Für den erfolgreichen Verlauf der vier Phasen des Instrumentariums sind Anleitung und Prozessunterstützung von großer Bedeutung, die im Idealfall von einer unabhängigen externen ModeratorIn übernommen werden sollte. Das Instrumentarium ist jedoch so angelegt, dass bei knappen finanziellen Ressourcen auch eine „interne“ Moderation durch eine MitarbeiterIn der Partnerorganisation oder eine DED-Fachkraft möglich ist.

Wirkungsorientierung auf konzeptionell-strategischer Ebene

Für die **organisationsinterne Untersuchung** im Hinblick auf Wirkungsorientierung wurden beim DED-Guatemala einige spezifische Bereiche herausgegriffen.

Die strategische Planung auf Landesebene ist dabei ein Kernelement, da strategische Ziele als die geplanten Wirkungen verstanden werden können, die eine Organisation in einem bestimmten Zeitraum in festgelegten Themenfeldern erreichen möchte. Diese kann dann als handlungsleitendes Gerüst zur Planung von Maßnahmen und Aktivitäten auf operativer Ebene dienen. Allerdings zeigte sich, dass vor allem Schwierigkeiten methodischer Art (z.B. die Erstellung von Wirkungsketten und -indikatoren) oder auch die fehlende zeitliche Abstimmung übergeordneter Planungszyklen (wie z.B. Schwerpunktstrategiepapier, Landesprogrammplanung) einen funktionsgerechten Einsatz der strategischen Planung gegenwärtig hemmen. Bei der Neuplatzauswahl werden die Projektplätze bislang zu sehr als Einzelplätze und nicht im Gesamtkontext mit anderen Plätzen und Instrumenten des DED gesehen. Dadurch werden Synergien und Komplementarität nicht optimal ausgeschöpft.

Beim Thema einer **gemeinsamen Wirkungsorientierung** des DED mit anderen deutschen Durchführungsorganisationen knüpfte die Studie an den aktuellen Prozess zur Erarbeitung eines Schwerpunktstrategiepapiers in Guatemala an. Die Bestandsaufnahme ergab, dass zwar allen Durchführungsorganisationen die Wichtigkeit des Themas bewusst ist, der jeweilige Stand bei der methodischen Umsetzung von Wirkungsorientierung jedoch sehr unterschiedlich ist. Ein weiterer Informationsaustausch – sowohl in Bezug auf die angewendeten Instrumente zur Wirkungsbeobachtung, als auch die Portfolios der einzelnen Durchführungsorganisationen und ihrer darin verwirklichten Ansätze – wird gewünscht.

In der Praxis wirft das Ziel einer gemeinsamen Wirkungsorientierung eine Reihe von Gestaltungs- und Umsetzungsfragen auf. Zunächst ergeben sich aufgrund der verschiedenen Interventionsebenen der Durchführungsorganisationen auch

unterschiedliche methodische Erfordernisse. Die Frage, wie die individuell angestrebten Ziele in gemeinsame Wirkungsketten innerhalb eines Themenfeldes integriert werden können, ist noch ungelöst. Sie erhält jedoch angesichts der Vorgabe, innerhalb der drei Handlungsfelder des SSP gemeinsame Wirkungsindikatoren zu entwickeln, eine neue Bedeutsamkeit. Schließlich besteht das Problem einer fehlenden gemeinsamen Datenbasis (*baseline*) als Voraussetzung für ein gemeinsames wirkungsorientiertes Monitoringsystem.

Empfehlungen

Die **DED-Zentrale** in Bonn ist gefordert, die häufig auftretenden begrifflichen Schwierigkeiten beim Thema Wirkungen zu minimieren, indem sie die organisationsintern verwendeten Termini an die internationale Nomenklatur anpasst und in ihren Formaten verbindlich macht.

Hinsichtlich des Zusammenhangs zwischen Wirkungs- und Planungslogik sollte der DED klar definieren, bis auf welche Ebene der Wirkungskette er in seinen Vorhaben Verantwortung für die Zielerreichung übernimmt und bis wohin ein Monitoring von Seiten des Projekts (bzw. der Partnerorganisation) sinnvoll und leistbar ist. Dazu ist auch eine Entscheidung notwendig, an welchen Stellen Wirkungsorientierung verbindlich festgelegt wird. In Frage kommen die Auswahl und Planung von Neuvorhaben, das Monitoring und Berichtswesen sowie die strategische Planung auf Landesebene.

Wirkungsorientierung wird vom DED als Querschnittsaufgabe definiert. Um jedoch ein *mainstreaming* von Wirkungsorientierung organisationsweit umzusetzen, bedarf es eines verstärkten Erfahrungsaustausches in den Außenstrukturen zur Verbreitung von *best practices*. Dies kann unterstützt werden durch eine explizite Berücksichtigung des Themas im Qualitätsmanagement der Organisation.

Die Sensibilisierung für Wirkungsorientierung in den Außenstrukturen sollte durch die Zentrale aktiv fortgeführt werden, wobei Fortbildungen und der Einsatz punktueller externer Expertise eine wichtige Rolle spielen. Dabei gilt es insbesondere, den Lern- und Projektsteuerungscharakter von Wirkungsorientierung stärker zu betonen, um Vorbehalte im Hinblick auf die Kontrollfunktion von Wirkungsanalysen und -monitoring abzufangen.

Im Bereich von PM&E ist ein einheitliches Planungs- und Berichtswesen für Stammprogramm und ZFD zur Förderung des Informationsaustausches anzustreben. Bei der Überarbeitung ist die Berücksichtigung der Formate anderer

Durchführungsorganisationen empfehlenswert, um eine gemeinsame Grundlage für Kooperationsvorhaben zu schaffen. Flankiert werden sollte diese Maßnahme durch eine gezielte Schulung der KoordinatorInnen zu Wirkungen in PM&E, da ihnen hier eine Rolle als Multiplikatoren zukommt.

Beim **DED auf Landesebene** in Guatemala ist es zunächst wünschenswert, den durch die Studie initiierten Prozess weiterzuverfolgen. Dazu ist es notwendig, dass in anderen Projekten Wirkungsanalysen durchgeführt und durch die Formulierung von Wirkungshypothesen und -indikatoren in Neuvorhaben erste Schritte zur Einführung eines Wirkungsmonitoring verwirklicht werden.

Auf strategischer Ebene ist der DED in Guatemala gefordert, einen stärkeren Fokus auf die strategische Planung zu legen. Über die Formulierung von Wirkungsketten und entsprechende Indikatoren können strategische Oberziele der einzelnen Themenfelder künftig operationalisiert und die Zielerreichung sichtbar gemacht werden. Im Hinblick auf eine effektive Umsetzung gilt es zudem, die strategischen Planungszeiträume besser auf die Zeiträume der entsprechenden Rahmenplanungen abzustimmen.

Eine aktive Suche und Auswahl von Neuplätzen sollte dezidiert nach strategischen Kriterien und vor dem Hintergrund des Gesamtportfolios des DED erfolgen. Die Notwendigkeit einer entsprechenden Fortbildung der KoordinatorInnen als Schlüsselpersonen in diesem Prozess ist hier erneut hervorzuheben.

Im Kontext einer gemeinsamen Ausrichtung der deutschen EZ auf ihre Wirkungen („EZ aus einem Guss“) sollte der DED sich deutlicher positionieren, indem der Bezug zu übergeordneten Rahmenplanungen klarer hervorgehoben und in dem Profil und Stärken des jeweiligen Landesportfolios und deren strategisches Potenzial analysiert und nach außen vertreten werden.

Fazit: Die konsequente Ausrichtung auf Wirkungen, sowohl auf institutionell-strategischer, als auch auf Projektebene, bietet für den DED eine Reihe von Möglichkeiten, die Qualität und die Signifikanz seiner Arbeit, aber auch seine Position innerhalb der deutschen und internationalen EZ-Landschaft zu stärken. Ein solcher Paradigmenwechsel erfordert jedoch Zeit und vor allem ein Umdenken bei den MitarbeiterInnen. Deshalb ist sowohl die Vermittlung methodischer Fähigkeiten, als auch das institutionelle Lernen über eine Verknüpfung von Wissens- und Qualitätsmanagement mit Wirkungsorientierung auf Projektsteuerungs- und strategischer Ebene von zentraler Bedeutung.

1. Einleitung

Selten wurde ein entwicklungspolitisches Thema so konsequent von „oben nach unten“ bearbeitet wie das der „Wirkungsorientierung“. Die Debatte um den Nachweis von Wirkungen der Entwicklungszusammenarbeit (EZ) ist zwar nicht neu, hat jedoch seit der Verpflichtung zu gemeinsamen Entwicklungszielen im Rahmen der *Millenium Development Goals* (MDG) einen hohen internationalen Stellenwert erfahren. Mehr denn je ist die Gebergemeinschaft gefordert glaubwürdig nachzuweisen, dass sie die zur Verfügung stehenden Mittel effektiv einsetzt und einen sichtbaren Beitrag zur Entwicklung der Partnerländer leistet.

Zu den verbindlichen internationalen Rahmenbedingungen für eine stärkere Fokussierung auf Wirkungen gehören neben den MDG (2000) die „Pariser Deklaration zur Geberharmonisierung“ (2005) sowie die PRS (*Poverty Reduction Strategies*). Auf nationaler Ebene hat die Bundesregierung eine verstärkte Wirkungsorientierung ihrer Entwicklungspolitik in dem „Aktionsprogramm 2015“ (AP 2015) verankert. Eine Länderkonzentration, Schwerpunkt- und Programmbildung innerhalb der Länder sowie das Leitbild „EZ aus einem Guss“ sind Vorgaben des Bundesministeriums für Wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ), an denen sich die deutschen Durchführungsorganisationen zurzeit ausrichten. Sie sind gefordert, sowohl ihre konzeptionell-strategischen Überlegungen als auch ihre zur Verfügung stehenden Instrumentarien nach und nach auf Wirkungen hin zu orientieren und aufeinander abzustimmen. Die GTZ (Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit) hat bereits einen Schritt in diese Richtung gemacht und verfügt seit 2002 mit AURA (Auftragsrahmen) über ein wichtiges Instrument, um die angestrebten Wirkungen ihrer Vorhaben bereits in den Zielfestlegungen mit dem BMZ zu verankern. Dies bedeutet einen nicht zu unterschätzenden Paradigmenwechsel: statt an den erbrachten Leistungen wird der Erfolg nun an den erreichten Zielen, sprich den durch die EZ-Interventionen eingetretenen Veränderungen bzw. Wirkungen gemessen.

Erwähnenswert ist, dass bei der Entwicklung von geeigneten Instrumentarien zur Wirkungsbeobachtung und -erfassung auf eine bereits bestehende, relativ umfassende Bandbreite von methodischen Erfahrungen zurückgegriffen werden kann. In den neunziger Jahren wurden eine Reihe von methodischen Ansätzen speziell zu den Themen „Wirkungsmonitoring“, „partizipatives Wirkungsmonitoring“ und „*Impact Assessment*“ entwickelt und erprobt. Hauptaugenmerk lag dabei auf ihrem Einsatz als Steuerungsinstrument für entwicklungspolitische Vor-

haben. In der aktuellen Debatte um „mehr Wirkungen der EZ“ hat sich der Fokus jedoch auf den Aspekt der Legitimation und Rechtfertigung verlagert.

Der in dieser Studie verwendete Begriff der „Wirkungsorientierung“ versucht, die verschiedenen Strömungen zusammen zu fassen. Es geht um die Verknüpfung von methodischen Instrumenten und konzeptionell-strategischen Überlegungen, die einer Organisation helfen können, sich mehr an entwicklungspolitisch erstrebenswerten Wirkungen auszurichten. Dabei kann die Wirkungsorientierung sowohl als Steuerungsinstrument als auch als Legitimationshilfe gesehen werden (weitere Begriffsklärungen ⇒ 2 Begriffe und Konzepte).

Der Deutsche Entwicklungsdienst (DED) als Auftraggeber dieser Studie hat seine Position zum Thema „Wirkungsorientierung“ im DED-Positionspapier AP 2015 festgelegt. Wirkungsorientierung wird dabei als eine von zwei *mainstreaming*-Aufgaben gesehen (neben Wissensmanagement). So heißt es im AP 2015 „*Es müssen Verfahren und Methoden eingeführt werden, die es dem DED in den Außenstrukturen gemeinsam mit seinen Partnern ermöglichen, die Planung und das Monitoring der konkreten Arbeit auf gemeinsame Zielsetzungen auszurichten*“ (DED, AP 2015: 10).

Mit finanziellen Mitteln aus den Programmen „AP 2015“ und „Ziviler Friedensdienst“ wurde das SLE beauftragt, die vorliegende Studie zum Thema „Wirkungsorientierung im Kontext von Armutsminderung und Konflikttransformation“ durchzuführen. Als Pilotland entschied man sich für Guatemala, da der DED hier sowohl mit dem Stammprogramm, Kooperationsprojekten als auch mit Vorhaben des Zivilen Friedensdienstes vertreten ist. Die Ergebnisse der Studie sollen jedoch soweit abstrahiert werden, dass sie eine Relevanz für eine DED-weite Diskussion erhalten. Schwerpunkt der Studie stellt die Entwicklung eines möglichst praxisnahen Instrumentariums zur Wirkungsorientierung zwischen dem DED und seinen Partnerorganisationen dar. Die Studie enthält dementsprechend keine konkreten inhaltlichen Ergebnisse aus den Wirkungsanalysen in den sechs Pilotprojekten.

Um dem DED-Guatemala ein *follow-up* zu ermöglichen, arbeitete die SLE-Gruppe eng mit einer guatemalteckischen Fachkraft zusammen, die in Zukunft weitere Beratungen und Fortbildungen zu dem Thema durchführen kann. Als Grundlage hierfür liegt das in dieser Studie enthaltene Instrumentarium (⇒ 5. Instrumentarium) auch auf Spanisch vor. Interessenten können das Manual über das DED Büro in Guatemala beziehen oder von der SLE-Homepage herunterladen.

Auf Grundlage der *Terms of Reference* wurde von der SLE-Gruppe folgendes Zielsystem für das Vorhaben entworfen:

Oberziel

Der DED ist in der Lage plausible Aussagen über die Wirkungen seiner Arbeit zu treffen und sich dazu in der deutschen EZ-Landschaft zu positionieren.

Ziele des SLE-DED Auslandsprojektes

- Die Leitungsebene sowie der Fach- und Regionalbereich des DED richten ihre Arbeit auf eine stärkere Wirkungsorientierung aus, indem sie ihre Verfahren und Formate überarbeiten.
- Die DED-Fachkräfte, KoordinatorInnen und Verantwortlichen auf Landesebene gestalten ihr Profil wirkungsorientierter und nutzen die gewonnenen Kapazitäten für ihre strategische Ausrichtung und ihr Projektmanagement.
- Die DED-Projektpartner sind für Wirkungsorientierung sensibilisiert und verfügen über erweiterte Kapazitäten zur Wirkungsorientierung in ihrer Projektgestaltung.

Ergebnisse

- Analyse des gegenwärtigen Sachstands im Hinblick auf Wirkungsorientierung der Arbeit des DED auf verschiedenen Ebenen am Beispiel Guatemala.
- Entwurf und partizipative Erprobung eines methodischen Instrumentariums zur Wirkungsorientierung von laufenden und neuen Projektvorhaben.
- Empfehlungen für eine stärker auf Wirkungen ausgerichtete konzeptionell-strategische Herangehensweise des DED auf Partnerlandebene.
- Kritische Überprüfung der DED-Verfahren und Formate hinsichtlich ihrer Tauglichkeit für eine stärkere Wirkungsorientierung.
- Ausbildung einer guatemaltekischen Fachkraft im Themenfeld Wirkungsorientierung zur Weiterverfolgung des Themas im Rahmen des DED-Guatemala.
- Einschätzungen über Möglichkeiten und Grenzen der Wirkungsorientierung in der Arbeit des DED.

Wo kann Wirkungsorientierung aus Sicht des DED ansetzen?

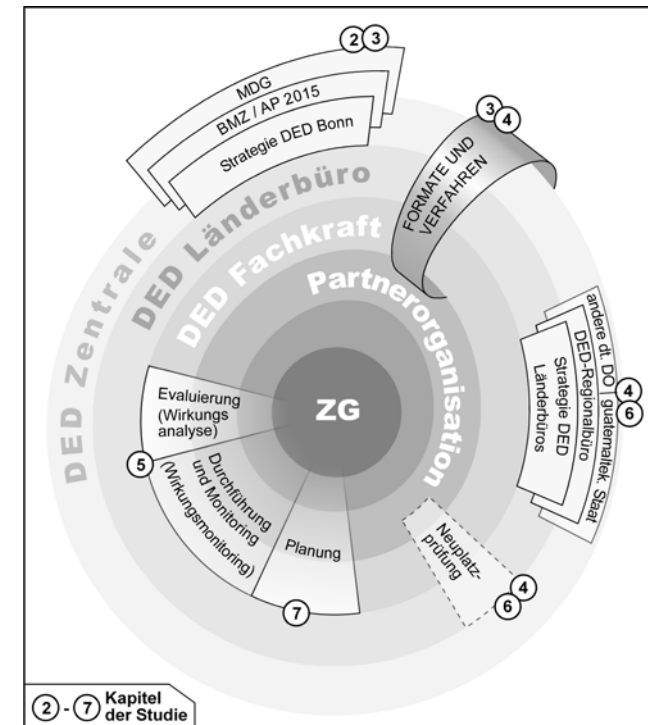


Abbildung 1: Ansatzpunkte für Wirkungsorientierung im DED

Die obige Abbildung verdeutlicht die verschiedenen Bereiche, in denen eine Wirkungsorientierung des DED ansetzen kann: In der DED-Zentrale in Deutschland (Leitlinien und Strategie, Entwicklung von Verfahren und Formaten, Personalauswahl- und Vorbereitung, Qualitätskontrolle und Wissensmanagement), in den DED-Landes- und Regionalbüros (Strategische Planungen, Länderteams, Neuplatzauswahl, Betreuung von laufenden Vorhaben) sowie in den DED-Partnerorganisationen (Wirkungsanalysen, Wirkungsorientierung in PM&E).

Aufbau der Studie

Die Struktur der Studie richtet sich nach den oben erwähnten Bereichen. **Kapitel 2** legt die konzeptionellen Grundsteine der Studie (Begriffsdefinitionen, Wirkungsmodelle und Konzepte der Wirkungsorientierung). In **Kapitel 3** werden die

bisherigen Ansätze zur Wirkungsorientierung der DED-Zentrale systematisiert und kurz bewertet. Analog dazu wird in **Kapitel 4** eine Bestandsaufnahme zum Thema Wirkungsorientierung des DED in Guatemala vorgenommen. Das **Kapitel 5** ist das Kernstück der Studie und beinhaltet das von der SLE-Gruppe entwickelte Instrumentarium zur Wirkungsorientierung auf Projektebene. Die für ModeratorInnen gedachten Module des Instrumentariums mit konkreten methodischen Instruktionen sind einfach an den „gelben Seiten“ zu erkennen. **Kapitel 6** beschäftigt sich mit der konzeptionell-strategischen Ebene der Wirkungsorientierung auf Partnerlandebene und analysiert Ansätze und Potenziale. Empfehlungen für die verschiedenen Bereiche der Wirkungsorientierung werden in **Kapitel 7** gegeben. Schließlich wird in **Kapitel 8** versucht, die Möglichkeiten und Grenzen einer stärkeren Wirkungsorientierung des DED kritisch zu reflektieren und auf Grundlage der Praxiserfahrungen zu bewerten.

Arbeitsablauf

Für den Arbeitsablauf ergaben sich folgende inhaltliche Blöcke, die sich teilweise zeitlich überschneiden haben:

- **Vorbereitungsphase** (in Berlin): Einarbeitung in die DED internen Rahmenbedingungen und Dokumente, Gespräche mit DED-VertreterInnen der Zentrale. Erarbeitung eines ersten Entwurfs für das Instrumentarium basierend auf Literaturstudien und eigenen Überlegungen. Präsentation des geplanten Vorgehens vor einer interessierten Fachöffentlichkeit und der Auftraggeberin am SLE in Berlin.
- **Anwendung und Anpassung des Instrumentariums in sechs Pilotprojekten:** Vorstellung und Diskussion des Vorhabens mit MitarbeiterInnen und Projektpartnern des DED-Guatemala. Einarbeitung des guatemaltekischen Counterparts. Anwendung, Auswertung und Dokumentation der Wirkungsanalysen und Syntheseworkshops in insgesamt sechs Pilotprojekten (vier Projekte aus dem Stammprogramm, davon ein Kooperationsprojekt mit der GTZ, zwei Vorhaben des Zivilen Friedensdienstes). Überarbeitung und Anpassung der verschiedenen Module in iterativen Lernschleifen, Entwurf des spanischen Manuals.
- **Trainingskurs in Wirkungsmonitoring:** Entwicklung, Durchführung und Auswertung eines eintägigen Trainingskurses zum Thema „Wirkungsmonitoring“ für DED-MitarbeiterInnen und ihre lokalen Projektpartner.

- **Bearbeitung der konzeptionell-strategischen Ebene:** Fragebögen und Interviews mit DED-MitarbeiterInnen, Gespräch mit der für Guatemala zuständigen BMZ-Vertreterin, Analyse der DED-Verfahren und Formate. Vorbereitung, Durchführung und Dokumentation von Workshops zu drei strategischen Themenbereichen:
 - Workshop zum Thema „Regionalisierung“ mit DED-Fachkräften
 - Workshop zum Thema „Wirkungsorientierung des DED-Guatemala“ mit KoordinatorInnen und der Assistentin des Regionaldirektors
 - Workshop zum Thema „Wirkungsorientierung der deutschen EZ in Guatemala“ mit VertreterInnen anderer Durchführungsorganisationen und der deutschen Botschaft.
- **Auswertung, Ergebnissicherung, Präsentation und Diskussion:** Auswertung, Synthese und Abstraktion der Ergebnisse. Erstellung der Studie, Endfassung des spanischen Manuals, Abschlusspräsentation und Einarbeitung der Verbesserungsvorschläge. Abstimmung des weiteren Vorgehens in Sachen Wirkungsorientierung des DED-Guatemala.

2. Wirkungsorientierung in der EZ: Begriffe und Konzepte

Um das Thema „Wirkungsorientierung“ im Rahmen der Studie zu bearbeiten, war zunächst eine Begriffsklärung notwendig. Dieser Prozess hat sich aufgrund der Überschneidung der unterschiedlichen Begriffsverständnisse und der damit verbundenen Unklarheiten als wesentlich für das weitere Vorgehen herausgestellt. Im Folgenden werden deshalb wichtige Schlüsselbegriffe definiert und das Wirkungsverständnis erläutert, das der Studie zugrunde liegt.

Weiterhin wird ein grober Überblick über Herangehensweisen anderer Organisationen der Entwicklungszusammenarbeit an das Thema Wirkungen gegeben.

2.1 Begriffsdefinitionen für die Studie

Wirkungen

Wirkungen sind Veränderungen, die als Folge von Interventionen eintreten. Im Gegensatz zu Veränderungen im Allgemeinen, sind Wirkungen einer Intervention zumindest plausibel zuzuordnen. Im Sinne des Engagements des DED können Wirkungen als nachhaltige Veränderungen in Arbeit und Strukturen der Partnerorganisationen (als direkte Zielgruppe) des DED verstanden werden. Wirkungen können aber auch als Veränderungen im Handeln und der Lebenssituation der indirekten Zielgruppe aufgefasst werden, die durch eigene Anstrengungen gemeinsam mit den Partnerorganisationen des DED erreicht wurden. Wirkungen können geplant oder ungeplant, positiv oder negativ, erwartet oder unerwartet sein, direkt oder indirekt mit einer Intervention zusammenhängen, kurz-, mittel- oder langfristig eintreten.

Wirkungshypothesen

Wirkungs- oder auch Entwicklungshypothesen liegen in der Regel der Planung von Entwicklungsvorhaben zugrunde. Es handelt sich um – oft implizite, d.h. nicht dokumentierte – Annahmen über den Kausalzusammenhang zwischen der Durchführung einer Intervention und dem Eintritt ihrer Wirkung. Ein Beispiel für eine Wirkungshypothese ist: „Wenn Landwirte im organischen Landbau trainiert werden, erhöht sich ihre Faktorproduktivität und damit ihr Einkommen.“

Mit dem Begriff Wirkungshypothesen können auch die Annahmen über Kausalzusammenhänge zwischen verschiedenen Ebenen einer Wirkungskette bezeichnet werden.

Wirkungskette

Als Wirkungskette wird die logische Verknüpfung von Inputs, Aktivitäten, Ergebnissen, deren Nutzung und daraus resultierenden direkten und indirekten Wirkungen bezeichnet. Die logische Verbindung der einzelnen Glieder einer Wirkungskette legt die zugrundeliegenden Wirkungshypothesen offen. Ein Beispiel für eine Wirkungskette wäre: „Wenn Landwirte im organischen Landbau trainiert werden, nutzen sie ihr Wissen, steigern ihre Produktion, können Überschüsse auf lokalen Märkten verkaufen, senken ihre Ausgaben für Inputs und steigern so ihr Realeinkommen.“

Im Rahmen der Studie liegt bei der Betrachtung von Wirkungsketten der Fokus besonders auf der Ebene der Wirkungen, d.h. in der Planungslogik auf und oberhalb der Projektzielebene. In der Realität sind Wirkungsketten komplex und weisen zahlreiche Seiten- und Querverbindungen auf, so dass auch von Wirkungsgefügen gesprochen werden kann.

Wirkungsindikatoren

Wirkungsindikatoren zeigen an, inwieweit angenommene Veränderungen bzw. Wirkungen eingetreten sind. Sie werden vor allem für besonders relevante oder kritische, möglicherweise unsichere Elemente der Wirkungskette formuliert. Die systematische Erhebung und Auswertung von Wirkungsindikatoren ermöglichen die Überprüfung, ob ein Vorhaben auch über das Erreichen des Projektzieles hinaus einen Beitrag zu übergeordneten Zielen liefert, sich also im Zielkorridor befindet. Anders formuliert; „... ist ein Wirkungsindikator nicht viel mehr, als der Versuch einer Antwort auf die Frage: Woran können wir erkennen, dass das, was wir zu bewirken versuchen, auch tatsächlich eintritt?“ (WEBER & HAMACHER 2004: 19).

Von zentraler Bedeutung ist dabei, dass alle am Vorhaben Beteiligten sich einig über die angestrebten Wirkungen sind und diese in der Wirkungskette klar und eindeutig beschrieben werden. Bei der Formulierung von Wirkungsketten und Wirkungsindikatoren sollten deshalb die Zielgruppen und Mittler beteiligt sein, da sie als die Nutzer der Leistungen eines Vorhabens am besten beurteilen können,

welche Veränderungen sie selbst realistisch anstreben und wie und woran der Eintritt einer angestrebten Veränderung feststellbar ist.

Wirkungsmonitoring

Wirkungsmonitoring oder wirkungsorientiertes Monitoring bezeichnet die systematische und kontinuierliche Beobachtung von wichtigen Veränderungen im Einflussbereich des Vorhabens, die auf Interventionen zurückzuführen sind. Kennzeichnend für ein System zum Wirkungsmonitoring ist die fortlaufende Überprüfung, in welcher Weise sich kritische und relevante Schlüsselemente im oberen Bereich der Wirkungskette – also oberhalb der erbrachten Leistungen – verändern. Dies beinhaltet auch die Beobachtung von möglichen negativen Wirkungen des Vorhabens.

Im Unterschied zum Ergebnismonitoring, dem die Frage zugrunde liegt: „Tun wir, was wir tun, richtig? Tun wir es effizient?“, ist die Leitfrage beim Wirkungsmonitoring: „Tun wir das Richtige?“, bzw. „Führt das Erreichen unserer Ziele zur merklichen und nachhaltigen Verbesserung der Lebenssituation unserer Zielgruppen?“.

Im Kontext von Wirkungsmonitoring kommt dem Zeithorizont von Wirkungen eine besondere Bedeutung zu: langfristige Wirkungen werden nach mehreren Jahren feststellbar, oft erst nach Abschluss eines Vorhabens. Wissen darüber liefert einer Organisation wertvolle Entscheidungshilfen für ihre langfristige strategische Planung. Die Beobachtung kurzfristiger Wirkungen hingegen liefert den Beteiligten eines Vorhabens Entscheidungshilfen zu dessen Steuerung und Inputs für einen lösungsorientierten Lernprozess.

Der Schwerpunkt von Wirkungsmonitoring liegt im Kontext der Studie weniger auf der Kontrolle über einen effizienten Mitteleinsatz, sondern vielmehr auf einem zielorientierten Lernprozess, den die Organisation im Idealfall gemeinsam mit ihren Partnern (-organisationen) und Zielgruppen durchläuft.

Wirkungsanalyse

Eine Wirkungsanalyse erfasst durch eine umfangreiche Betrachtung die Veränderungen, die durch Projektaktivitäten in einem System (z.B. Zielgruppe, Mittler) initiiert worden sind. Im Gegensatz zum Wirkungsmonitoring liegt hier der zeitliche Fokus nicht auf der fortlaufenden Erfassung von Zustandsänderungen vorher festgelegter Indikatoren, sondern eher auf einer Momentaufnahme der bisher erzielten Wirkungen. Im Verständnis der vorliegenden Studie beinhaltet eine Wir-

kungsanalyse zudem einen offeneren Ansatz als ein Wirkungsmonitoring: über im Vorhinein festgelegte Indikatoren hinaus können hiermit auch unerwartete Wirkungen festgestellt werden.

Wirkungsorientierung

Unter Wirkungsorientierung wird verstanden, dass eine Organisation ihre Arbeit auf Wirkungen hin ausrichtet:

Dies betrifft den gesamten Projektplanungszyklus von der Ebene der einzelnen Vorhaben bis hin zu höheren strategischen Ebenen in den Regionen und Ländern. Auf Organisationsebene beinhaltet dies aber auch Kommunikations- und Entscheidungsstrukturen (Formate und Verfahren, z.B. Berichtswesen, Prozessvorgaben zur Neuplatzauswahl, etc.) und Aspekte der Unternehmenskultur (z.B. Umgang mit Wissen, Offenheit für kritische Reflexion, etc.).

Über einzelne Durchführungsorganisationen der EZ hinaus betrifft Wirkungsorientierung jedoch auch die Koordinierung mit anderen Organisationen und Institutionen – also sowohl mit anderen deutschen Durchführungsorganisationen und NROs, als auch mit nationalen Institutionen sowie internationalen Gebern und Organisationen. In diesem Zusammenhang sind die übergeordneten, international anerkannten Zielvorgaben der MDG und die nationalen Strategien wie *Poverty Reduction Strategies (PRS)* von besonderer Bedeutung.

2.2 Das Wirkungsverständnis im Kontext der Studie

In verschiedenen strategischen Dokumenten, in seinen Formaten und Verfahren und in Schulungsunterlagen nimmt der DED Bezug zum Thema Wirkungen, es findet sich jedoch keine Beschreibung eines organisationsweit gültigen Wirkungsmodells. Um die im Rahmen der Studie nötige begriffliche Konsistenz zu gewährleisten, soll das zugrunde liegende Wirkungsverständnis kurz vorgestellt werden. Die dabei verwendeten Begrifflichkeiten lehnen sich an einen Vorschlag von Christine BRENDEL (2005: Anh. 2) an, der auf Grundlage gemeinsamer Gespräche von BMZ, der deutschen Durchführungsorganisationen und des Deutschen Instituts für Entwicklungspolitik (DIE) in der Arbeitsgruppe „Wirkungsanalyse und MDG-Berichterstattung“ entstanden ist.

Wirkungsmodell

Das Wirkungsverständnis des DED entspricht im Wesentlichen dem der GTZ, sowohl im Hinblick auf die methodische Betonung von Wirkungsketten, als auch auf die Einbeziehung der Ebene der **Nutzung**:

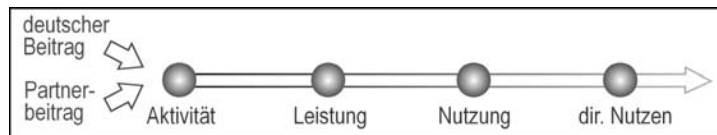


Abbildung 2: Grundlegendes Wirkungsmodell der GTZ (Quelle: GTZ 2004b: 8)

Mit den nötigen **Inputs** bzw. Ressourcen werden **Aktivitäten** durchgeführt, die **Ergebnisse (Leistungen)** hervorbringen. Diese werden von den Zielgruppen **genutzt** und stiften dadurch einen entwicklungspolitischen **Nutzen** (bzw. **direkte Wirkungen**).

Da die Arbeit des DED maßgeblich auf der Kooperation mit Partnerorganisationen beruht, bietet sich ein erweitertes, vom DED-Bolivien entwickeltes Wirkungsmodell an, das für die Studie angepasst wurde:

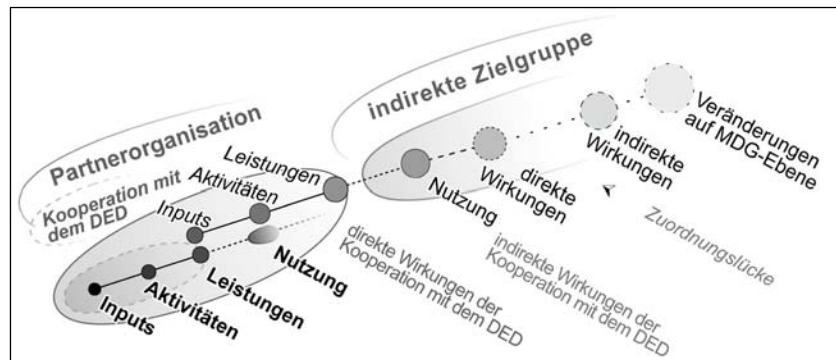


Abbildung 3: Erweitertes Wirkungsmodell für den DED (verändert, nach: DED Bolivien, zitiert in Brendel & Moosmann 2004: 29)

Ausgangspunkt des Modells ist das „Kooperationsprojekt“ – also das gemeinsame Vorhaben des DED mit seiner Partnerorganisation, das die Fachkraft und ihre direkten KollegInnen umfasst. Mit **Inputs** der Organisation und des DED (z.B. qualifiziertes Personal, finanzielle Ressourcen) können **Aktivitäten** durch-

geführt werden (z.B. die Ausarbeitung eines Konzeptes zur Systematisierung der Arbeit der Organisation), wodurch **Leistungen** hervorgebracht werden (z.B. ein Leitfaden zur Systematisierung der Arbeit). Diese **Leistungen** stellen wiederum für die Organisation als **direkte Zielgruppe** des DED-Engagements einen Beitrag dar, um ihrerseits **Aktivitäten** durchzuführen (z.B. ihre Erfahrungen zu systematisieren und die Qualität ihrer Arbeit zu verbessern) und damit bessere **Leistungen** für ihre Zielgruppe hervorzubringen (z.B. die Durchführung von verbesserten Trainings und Beratungen).

Diese Leistungen werden nun von der (für den DED **indirekten**) **Zielgruppe** ihrerseits als Beitrag dazu **genutzt** (z.B. durch Nutzung ihrer verbesserten Informationslage zum Zugang zu staatlichen Fördermitteln), von ihnen angestrebte Veränderungen ihrer Lebenssituation zu erreichen und damit einen **direkten Nutzen** (direkte Wirkung) zu erzielen (z.B. ein höheres Haushaltseinkommen). Aus diesen **direkten Wirkungen** können sich **indirekte Wirkungen** ergeben (z.B. bessere Ernährungslage), die sich wiederum in **Veränderungen** auf noch **höherer Ebene** (z.B. niedrigere Kindersterblichkeit) niederschlagen können.

Direkte Wirkungen einer Intervention zeichnen sich dadurch aus, dass sie (direkt) aus der Nutzung der Leistungen resultieren, die durch die Intervention zur Verfügung gestellt werden.

Bei wem direkte Wirkungen eintreten, hängt also davon ab, wer die Leistungen einer Intervention nutzt. Das sind im Falle eines DED-Vorhabens in den meisten Fällen die Partnerorganisation oder Teile dieser, es können aber auch Mittler oder die (eigentlich) indirekte Zielgruppe sein.

Der Grad, mit dem sich die einzelnen Ebenen der Wirkungskette einander zuordnen lassen, nimmt nach ‚oben‘ hin ab, da der Einfluss projektexterner Faktoren immer mehr zunimmt. Die Stelle in der Wirkungskette, ab der keine klare Kausalität zwischen einer eingetretenen Veränderung und einer Intervention mehr feststellbar ist, wird als **Zuordnungslücke** bezeichnet. Oberhalb der Zuordnungslücke kann lediglich eine Aussage getroffen werden, dass eine Intervention (über die erbrachten Leistungen, deren Nutzung und die dadurch eingetretenen direkten Wirkungen) plausibel zu dem Eintritt einer indirekten Wirkung beigetragen hat. Dieses Konzept ist vor allem für die Fragestellung relevant, bis zu welcher Wirkungsebene ein Projekt für die Wirkungsbeobachtung verantwortlich sein kann und sollte; der Aufwand für das Erfassen und die Zuordnung von Veränderungen jenseits der Zuordnungslücke ist hoch und kann kaum von einzelnen

Projekten geleistet werden.

Dabei kann die Wirkungskette bis auf die Ebene der Bevölkerung bzw. indirekten Zielgruppe durch das Vorhandensein von Mittlern noch verlängert werden. Für diese Mittler gilt, wie für die Partnerorganisation, dass sie gleichzeitig Empfänger von Leistungen (in diesem Fall der Partnerorganisation) und Erbringer von Leistungen (gegenüber ihrer Zielgruppe) sind (vgl. Abbildung 4).

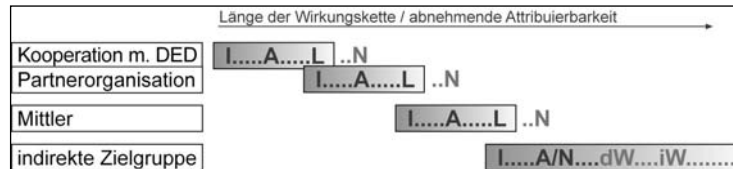


Abbildung 4: Vereinfachtes Wirkungsmodell mit Mittler (I=Input, A=Aktivität, L=Leistung, N=Nutzung, dW=direkte Wirkung, iW=indirekte Wirkung)

Daraus ergibt sich für die Betrachtung der Wirkungen der Arbeit des DED eine Reihe von Schlussfolgerungen:

Vor allem bei der Zusammenarbeit mit großen Partnerorganisationen mit stark ausdifferenzierter Struktur und/ oder auf Mesoebene liegen die direkten Wirkungen des DED-Engagements meist innerhalb der Partnerorganisation. Veränderungen bei den indirekten Zielgruppen lassen sich in solchen Fällen kaum mit vertretbarem Aufwand dem DED-Engagement zuordnen, weil der betreffende Beitrag des DED und derjenige der Partnerorganisation nur sehr schwer oder überhaupt nicht differenzierbar sind. Das Vorhandensein von Mittlern als zwischengeschaltete Instanz wiederum erschwert entsprechend die Zuordnungen von Veränderungen bei der letztendlichen Zielgruppe zur Arbeit der Partnerorganisation.

Methodisch empfiehlt es sich deshalb, die beiden Wirkungsbereiche getrennt zu betrachten, zumindest bei der Wirkungsanalyse den Fokus also auf die Erfassung und Beobachtung der direkten Wirkungen zu legen. In den meisten Fällen sind dies die direkten Wirkungen der DED-Fachkraft und ihrer direkten KollegInnen auf die Partnerorganisation bzw. die direkten Wirkungen der Partnerorganisation auf deren Zielgruppen.

Damit ist zwar kein direkter Nachweis von Wirkungen des DED-Engagements auf Ebene der indirekten Zielgruppen (und damit auch des Beitrags zur Erreichung der MDG) möglich. Mit Informationen darüber, wie sich A) die Arbeit der

Partnerorganisation auf unterschiedliche Zielgruppenebenen auswirkt und B) die Zusammenarbeit mit dem DED in der Partnerorganisation, lassen sich aber plausible Aussagen darüber treffen, ob das jeweilige Engagement des DED zur Erreichung von übergeordneten Zielen beiträgt (vgl. zu den Wirkungsbereichen Kapitel 5.3.3 Wirkungsbereiche und dort vor allem Abbildung 7).

Von besonderem Interesse ist die Erfassung von direkten Wirkungen, wenn es um Aspekte von Projektsteuerung und gemeinsamen Lernprozessen der Projektbeteiligten geht. Hier liefert die Betrachtung von direkten Wirkungen oft wertvollere Informationen, als die Bezugnahme auf indirekte, nur schwer mit dem Projekt in Verbindung zu bringende Wirkungen (vgl. auch EARL et al. 2001).

2.3 Wirkungsorientierung anderer Organisationen der Entwicklungszusammenarbeit

Generell liegt den Ansätzen zur Erfassung und Beobachtung von Wirkungen der deutschen Durchführungsorganisationen sowie der meisten internationalen bi- und multilateralen EZ-Organisationen ein ähnliches Wirkungsmodell zugrunde, wie das in Kapitel 2.2 beschriebene. Unterschiede bestehen hauptsächlich in der Differenzierung der Wirkungsebenen, in methodischen Aspekten der Wirkungserfassung sowie in Fragen der Aggregierung von Wirkungen, ausgehend von Projekt- und Programm-, auf höhere (vor allem MDG-) Ebenen.

Wichtige begriffliche Unterschiede im internationalen Kontext beziehen sich z.B. auf die Frage, ob bereits die Leistungen eines Vorhabens (*outputs*) der Wirkungsebene (*impact*) zugeordnet werden, oder ob die Wirkungsebene erst danach, beim Nutzen (*outcome*) beginnt. Der erste Standpunkt wird beispielsweise vom OECD-DAC (*Development Assistance Committee*) und der UNDP vertreten, während z.B. Weltbank und die deutsche EZ eher zu letzterem tendieren. Speziell für die deutsche EZ ist darüber hinaus das Konzept der Nutzung, durch die Leistungen erst einen Nutzen im entwicklungspolitischen Sinn stiften können. Von Bedeutung sind diese begrifflichen Unterschiede und der bewusste Umgang mit ihnen vor allem, um in Kooperationsvorhaben des DED mit anderen internationalen Organisationen, wie z.B. dem UNDP, Verständigungsprobleme zu vermeiden.

Neben grundsätzlich unterschiedlichen theoretischen und methodischen Ansätzen (vor allem bei der Erfassung, Beobachtung und Planung von Wirkungen –

siehe hierzu z.B. BRENDEL 2005: 30 ff.), wie die Arbeit von Organisationen stärker auf Wirkungen ausgerichtet werden kann, spielen auch die Größe, die finanzielle und die personelle Ressourcenausstattung der Organisationen eine Rolle. Die größeren multi- und bilateralen Geber (z.B. Weltbank, UNDP, auf deutscher Seite vor allem die GTZ) sind in der Methodenentwicklung wesentlich weiter fortgeschritten als beispielsweise der DED.

Vor allem die Zuordnung von Veränderungen auf höher aggregierten Ebenen (Entwicklungstrends, MDG auf nationaler oder regionaler Ebene) zu Interventionen von Projekten und Programmen stellt ein theoretisches und methodisches Problem dar. Einige Organisationen, wie z.B. DFID und DGIS (Großbritannien, Niederlande), beschränken sich daher in pragmatischer Weise darauf, dass messbare positive Veränderungen in von ihnen geförderten Sektoren unter anderem auch ihren Interventionen zuzuschreiben sind, solange ihre Vorhaben in internationale und nationale Zielsysteme eingebunden sind (BRENDEL 2005).

Grundsätzlich scheint der Ansatz der GTZ praktikabel, dass der Nachweis bzw. die Feststellung von Wirkungen bis auf die Ebene des direkten Nutzens (des *outcome*) noch in der Verantwortung eines Vorhabens liegen sollte, die Zuordnung von Veränderungen auf höher aggregierten Ebenen jedoch lediglich in plausibler Form geschehen kann. Aufgrund des damit verbundenen Aufwandes geschieht dies in der Regel durch externe Experten bzw. gemeinsam mit anderen Vorhaben.

3. Wirkungsorientierung im DED

Neben der grundsätzlichen Klärung von Begrifflichkeiten und Konzepten zum Thema „Wirkungsorientierung“ (⇒ 2. Begriffe und Konzepte), gehörte zu dieser Studie auch eine kritische Bestandsaufnahme verschiedener Steuerungselemente der DED-Zentrale. Zu diesem Zweck wurden unterschiedliche Dokumente, die in diesem Zusammenhang bedeutsam erschienen, mit einer „Wirkungslupe“ gesichtet. Es ging zum einen um die Identifizierung der entscheidenden Ansatzpunkte und zum anderen um eine Bestandsaufnahme, wo und inwiefern Wirkungsorientierung bereits explizit vorhanden ist. Als Fundquelle dienten das Handbuch, Rundschreiben, DED-Briefe, Fragebögen mit KoordinatorInnen in Lateinamerika und Interviews mit anderen DED-MitarbeiterInnen.

Das Kapitel ist in zwei Themenblöcke gegliedert, im ersten geht es um Wirkungsorientierung in den „konzeptionell-strategischen“ Positionierungen des DED, im zweiten um die internen Arbeitsweisen und Verfahren. Im Anhang findet sich hierzu ein „Fundbüro Wirkungsorientierung im DED“ mit detaillierteren Quellenangaben. Das Kapitel schließt mit einem Fazit, in dem eine zusammenfassende Gesamteinschätzung zum Thema Wirkungsorientierung im DED gewagt wird. Es besteht kein Anspruch auf Vollständigkeit.

3.1 Ansatzpunkte für Wirkungsorientierung im konzeptionell-strategischen Bereich

Der DED verfügt über eine Reihe von Positionspapieren, Strategien, Fachleitlinien sowie über ein Leitbild, in dem er sich konzeptionell-strategisch zu wichtigen Herausforderungen und Ansprüchen der EZ positioniert.

Wo sich Wirkungsorientierung im Positionspapier zum AP 2015, Strategie und Leitbild wieder findet

Bei der Debatte um das Thema Wirkungsorientierung haben diese Dokumente entscheidende Bedeutung. Um einen größeren Beitrag zum AP 2015 zu leisten, muss der DED seine Wirksamkeit vergrößern und sichtbar machen. Mit einer klaren Positionierung zur Herangehensweise an das Thema Wirkungsorientierung kann er sich besser an der internationalen Debatte darüber beteiligen.

Im Leitbild erklärt der DED, dass Armutsminderung Schwerpunkt seiner Arbeit ist. Im Strategiepapier sowie im Positionspapier wird Wirkungsorientierung als

Weg zu diesem Ziel beschrieben. Auf diesem Weg werden im Positionspapier des DED zum Aktionsprogramm 2015 jedoch eine Reihe von Hindernissen gesehen: *„Dies [das Ausrichten der Planung und des Monitorings der konkreten Arbeit auf gemeinsame Zielsetzungen] wird angesichts schwacher Partnerstrukturen und mangelhafter Planungskompetenzen sowie verbreiteter Vorbehalte gegenüber Monitoring (...) schon schwierig genug sein. Eine weitere Herausforderung besteht darin, (...) Verknüpfungen herzustellen zwischen den direkten Wirkungen (Outcomes) bis hin zu den indirekten Wirkungen (Impacts) der Landesprogramme des DED (...) auf höher aggregierter Ebene bzw. der komplementären Beiträge verschiedener deutscher Durchführungsorganisationen im EZ-Programm im Hinblick auf nationale Entwicklungsstrategien der Partnerländer“* (DED-HB-Nr. 1.3.12 2004: S. 10).

Bei der Analyse der obigen Dokumente wurde deutlich, dass sich der DED offensichtlich beim Streben nach mehr Wirkungen nicht im luftleeren Raum sieht, sondern vielmehr im „Guss der EZ“. Dazu und zu internationalen Abkommen wie den MDG positioniert er sich und kann so seine Arbeit vor Bund und Steuerzahlern legitimieren. Um Armutsorientierung sichtbar in den DED-Strukturen zu verankern, wurde Wirkungsorientierung als eine der *mainstreaming*-Aufgaben identifiziert, gleichzeitig werden jedoch Schwierigkeiten bei der konkreten Umsetzung vorausgesehen.

Inwiefern nutzen die Schwerpunktstrategiepapiere (SSP) auch dem DED bei seiner Wirkungssteuerung?

Die Länderkonzepte bzw. Schwerpunktstrategiepapiere sind in erster Linie Steuerungsinstrumente des BMZ. Durch diese Instrumente erhält aber auch der DED die Chance, seine Vorstellung von Wirkungsorientierung auf Landesebene einzubringen, denn beim Prozess der SSP-Erarbeitung hat der DED die Möglichkeit, seine eigenen Rahmenbedingungen mitzugestalten. Dies geschieht in enger Zusammenarbeit mit anderen Durchführungsorganisationen, dem BMZ und der Regierung des Partnerlandes.

Zur Schwerpunktsetzung des BMZ hat der DED folgende Position im Handbuch formuliert: *„Der DED ist Bestandteil der deutschen EZ; er begrüßt die neue Schwerpunktsetzung des BMZ und richtet seine Landesprogramme danach aus“* (DED-HB-Nr. 1.2.1 2001: S.1). Im gleichen Papier aus dem Jahre 2001 wird in diesem Zusammenhang von *„richtungsweisenden Prinzipien für Geschäftsstelle*

und Landesbüros zur zukünftigen Gestaltung der Landesprogramme“ (DED-HB-Nr. 1.2.1 2001: S.1) gesprochen.

Die Position des DED und die „richtungsweisenden Prinzipien“ zeigen deutlich, dass der DED die aktive Mitgestaltung der SSP ernstnimmt und sich über seine Rolle in der deutschen EZ-Landschaft bewusst ist. Es besteht noch weiteres Potenzial, die Verbindlichkeit und das methodische Vorgehen bei der SSP-Umsetzung klarer zu gestalten, und einen Erfahrungsaustausch zwischen den DED-Landesbüros zu initiieren.

Die Landesprogrammplanung zwischen BMZ-Vorgaben und den DED-Außenstrukturen

Die Landesprogrammplanung ist das Kernstück für die Umsetzung von Wirkungsorientierung in den Partnerländern. Hier kann eine Synthese der Perspektiven der DED-Zentrale, der DED-Außenstrukturen sowie der Bundesregierung erfolgen und ein gemeinsamer „Wirkungskorridor“ entwickelt werden.

Für die Entwicklung eines Landesprogrammplans gibt es einen relativ neuen Leitfaden: „Planung und Steuerung der Landesprogramme im DED“ (Dezember 2004). In der Steuerungssitzung zur Landesprogrammplanung finden die Erfahrungen der LandesdirektorInnen, die Vorstellungen der Geschäftsstelle und die der Bundesregierung durch das SSP oder andere Vorgaben (z.B. Länderkonzepte) Berücksichtigung. In diesem Prozess fließen für die Wirkungsorientierung wichtige Punkte mit ein, wie z.B. der Stand der MDG-Erreichung, nationale Entwicklungsstrategien und die Programmbildung im Kontext der deutschen EZ, inklusive SSP. Bereits im LandesdirektorInnen-Bericht „sollen Indikatoren als Grundlage für den Soll-Ist-Abgleich und mittelfristige Ziele vorgeschlagen werden“ (DED-HB-Nr. 1.2.4. 2004: S.4). Der Soll-Ist-Abgleich bezieht sich dabei auf den bisherigen Beitrag des DED zu den einzelnen Schwerpunkten und die Erfüllung von Arbeitsaufträgen.

Nach Einschätzung der Autoren wurde die Bedeutung der Landesprogrammplanung als Steuerungselement zur Wirkungsorientierung deutlich, diese könnte aber noch weiter ausgebaut werden. So ist die „Beurteilung der Wirkungsorientierung der einzelnen Schwerpunktbereiche des Landesprogramms“ (DED-HB-Nr. 1.2.4 2004: S. 5) ausdrücklich Aufgabe der Fachreferate im Rahmen der Steuerungssitzung. Die Herangehensweise wird dabei jedoch nicht beschrieben. Während die Entwicklung der Indikatoren Aufgabe der jeweiligen Landesdirektoren

rInnen ist, finden Wirkungshypothesen und Wirkungsketten noch keine explizite Erwähnung. Diese könnten, wie die Indikatoren, dem LandesdirektorInnen-Bericht und der Arbeit im Partnerland eine noch deutlichere Wirkungsorientierung geben.

Wirkungsorientierung in den Leitlinien des DED

Die einzelnen DED-Fachleitlinien sind Grundlage für die strategische Planung im Partnerland und damit eine mögliche wichtige Hilfestellung für Wirkungsorientierung. Sie geben einen detaillierteren Rahmen für einzelne Themen und werden in den Partnerländern weitergehend konkretisiert. Die Fachleitlinien sollen u.a. Ziele, Arbeitsschwerpunkte und Zielgruppen des DED-Beitrags beschreiben, den entwicklungspolitischen Begründungszusammenhang herstellen und eine Art Checkliste für die Arbeitsplatzprüfung bieten.

Bislang scheinen die Fachleitlinien jedoch nicht das ausdrückliche Ziel zu verfolgen, entwicklungspolitisch erstrebenswerte Wirkungen in den unterschiedlichen Fachbereichen explizit zu beschreiben. Die implizite Wirkungsorientierung fällt unterschiedlich stark aus. Einige Dokumente befinden sich in Überarbeitung und die Tendenz der neueren lässt ein stärkeres Wirkungsbewusstsein erkennen. So wird z.B. im Dokument zum Querschnittsthema „Armutsorientierung“ (April 2005) der Wirkungsorientierung explizit und mit der Formulierung von Leitfragen Raum gegeben. Ebenfalls deutlichen Bezug zu Wirkungen findet man beim Thema „Konfliktsensibilität“. Dabei werden PCIA (*Peace and Conflict Impact Assessment*) sowie der DNH-Ansatz (*Do No Harm*) als konkrete Instrumente zur Wirkungsanalyse und Monitoring genannt (DED-HB-Nr. 1.1.9.5 2005: S.3).

3.2 Ansatzpunkte in internen Arbeitsweisen und Verfahren

Im Folgenden geht es um Wirkungsorientierung in DED-spezifischen Formaten und Verfahren, im Personalwesen, sowie im Qualitäts- und Wissensmanagement.

Wirkungsorientierung auf bürokratischer Ebene: Formate und Verfahren

Die im DED gültigen Formate und Verfahren sind ein weiteres Kernstück für Wirkungsorientierung im DED, da sie für alle Ebenen in der Organisation Gültigkeit haben und bei der konsequenten Anwendung das wirkungsorientierte Arbeiten

fördern. Der Fokus dieser Studie lag in diesem Zusammenhang auf dem Bereich PM&E (Planung, Monitoring und Evaluierung) von Projektvorhaben. Hierfür wurden insbesondere das „Rundschreiben 03/03“ und darin die Unterschiede zwischen den Programmtypen „Ziviler Friedensdienst“ und „Stammprogramm“ betrachtet.

Das „Rundschreiben 03/03“ regelt im DED die Zusammenarbeit mit seinen Partnern. Dieses Regelwerk wird entsprechend externer Änderungen z.B. durch das BMZ häufig überarbeitet und angepasst. Dabei fließen Erfahrungen der Außenstrukturen sowie die Positionen der DED-Zentrale mit ein.

Hinsichtlich des Themas Wirkungsorientierung fielen einige Unstimmigkeiten bzw. Unklarheiten auf. So werden z.B. Begrifflichkeiten nicht klar definiert und für das Wirkungsverständnis fehlen erklärende Beispiele. Die Vorgaben lassen also Raum für Interpretationen, was nicht Intention eines allgemein verbindlichen Verfahrens sein sollte. Eine bei der Überarbeitung zu stellende Grundfrage wäre, ob sich die Vorgaben selbst erklären sollten, oder ob bei der Anlage eine entsprechende Fortbildung mitgedacht und mit eingeplant werden sollte.¹

Exkurs: Kernunterschiede zwischen Stammprogramm und Zivilem Friedensdienst¹

Der Zivile Friedensdienst (ZFD) stellt ein Sonderprogramm im DED dar und wird zusätzlich durch das BMZ finanziert. Es handelt sich um ein Kombinationsinstrument aus personeller und gleichzeitig finanzieller Unterstützung der Partnerorganisation. Das Stammprogramm beschränkt die Unterstützung auf den Einsatz von Fachkräften. Die besondere Finanzierung des ZFD bringt auch gesonderte Verfahren zur Prüfung im Berichtswesen und PM&E mit sich. Im Folgenden sind die Kernunterschiede in PM&E dargestellt:

Prüfverfahren: Bei Neuplätzen verläuft das Verfahren in beiden Programmtypen zunächst gleich. Bevor für den ZFD-Platz jedoch mit der Stellenbeschreibung begonnen werden kann, muss Rücksprache mit der Botschaft im Partnerland gehalten und ein Antrag an das BMZ gestellt werden. Für die Stellenbesetzung

¹ Im Rahmen der Studie wurde u.a. der Frage nachgegangen, inwieweit es sinnvoll wäre, die bislang unterschiedlichen Formate und Verfahren von ZFD- und Stammprogramm-Vorhaben anzugleichen (⇒ Anhang 3). Weiterhin sollte untersucht werden, inwieweit ein Instrumentarium zur Wirkungsorientierung auf Projektebene für beide Programmtypen anwendbar ist.

bedeutet dies eine erhebliche zeitliche Verzögerung.

Berichtswesen: Für den Bereich „Zivile Konfliktbearbeitung und Friedensförderung“ gilt eine besondere Berichtspflicht. Betroffen ist davon nicht nur der ZFD, sondern auch der entsprechende Sektor des Stammprogramms. Für dieses besondere Berichtsformat gibt es zweimal jährlich einen Stichtag, während im übrigen Stammprogramm einmal jährlich, angepasst an den Projektzyklus der Partnerorganisation, Bericht erstattet werden muss.

Planung, Monitoring und Evaluierung: Durch die externe Finanzierungsquelle stehen dem ZFD in diesem Bereich mehr Mittel zur Verfügung. So kann z.B. zur Anpassung des Arbeitsplans ein(e) externe(r) ModeratorIn finanziert werden, während Fachkräfte des Stammprogramms diesen selbständig bzw. mit Unterstützung der KoordinatorInnen erarbeiten.

Wirkungsorientierung in der Personalentwicklung

Da der neue Fokus auf Wirkungsorientierung einen Paradigmenwechsel in der „EZ-Denkwelt“ voraussetzt, ist das „denkende Potenzial“ des DED unausweichlich betroffen. Im Rahmen dieser Studie wurde der Bereich Personalwesen nicht explizit behandelt. Bei der Personalauswahl kann man zwar Vorwissen zum Thema Wirkungsorientierung abfragen, aber es erscheint eher schwierig, die Fähigkeit abzu prüfen, wirkungsorientiert arbeiten zu können. Oftmals stellen sich die nötige Offenheit und methodische Fähigkeiten erst in einem längerfristigen Arbeitsprozess heraus. Um Fähigkeiten dahingehend gezielt zu fördern, bieten sich praxisorientierte Fortbildungen im Rahmen der Personalentwicklung an.

Zum Thema „Wirkungsorientierung“ hat es im DED bereits Fortbildungen gegeben: einige in den Außenstrukturen auf Eigeninitiative vor Ort, andere wurden innerhalb der DED-Zentrale durchgeführt². Da Aus- und Fortbildungen eine entscheidende Basis für jegliche personelle Weiterentwicklung darstellen, verdienen sie besondere Aufmerksamkeit. Das schließt sowohl die Vorbereitung der Fachkräfte in Deutschland ein, als auch die Vorbereitung und Fortbildung im Partnerland. Dabei kann die DED-Zentrale einerseits wichtige Hilfestellungen und Infor-

² Das Thema Wirkungsorientierung war bereits Thema in Fachgruppen bzw. Fortbildungen, z.B. in Bolivien, der Dominikanischen Republik und Peru. In der Zentrale ist das Thema z.B. Bestandteil des Curriculums zur Weiterqualifizierung von Koordinatorinnen und Koordinatoren des DED im Bereich PM&E (BRENDL: 2002) sowie in internen Fortbildungen (Summer- und Winterschool).

mationen für die Außenstrukturen vermitteln, und sich andererseits Anregungen für eine Verbesserung der Personalentwicklung von dort holen.

QaP – Qualität als „wirkungsorientierter“ Prozess

QaP (⇒ Glossar) bedeutet Qualität als Prozess und ist die Branchenversion von EFQM (*European Foundation for Quality Management*), mit der der DED seit 2002 arbeitet. Dieses Management-Tool durchdringt querschnittsmäßig alle Ebenen und Strukturen des DED. Damit scheint QaP prädestiniert für die Verbreitung und für eine verbesserte Verankerung von Wirkungsorientierung.

Bis Ende 2005 wird QaP in allen Außenstrukturen eingeführt sein. Noch befindet sich dieses Instrument also in der Anfangsphase und ist sehr auf DED-interne Abläufe fokussiert. Dadurch besteht die Gefahr, dass die Partnerorganisationen nicht ausreichend berücksichtigt oder sogar ausgeschlossen werden, was nicht beabsichtigt sein kann, da der DED seine Arbeit im Leitbild als partnerorientiert, partizipativ und zielgruppennah beschreibt (DED-HB-Nr. 0.4.1. 2001: S. 1). Der DED ist sich jedoch der Wichtigkeit und der Chance bewusst, die Qualität seiner Arbeit mit diesem Instrument zu verbessern³. Es wurde außerdem bereits eine Spezifikation „Wirkungsorientierung“ von QaP-Beraterinnen des DED ausgearbeitet, die sich zur Zeit in Erprobung befindet (Mitteilung von B. Weber).

Wissen managen für mehr Wirkungsorientierung

Ähnlich wie QaP hilft auch ein Wissensmanagement, die Erkenntnisse über Wirkungsorientierung weiterzutragen. Mit den vier Kernaktivitäten „Wissen erzeugen, speichern, verteilen und anwenden“ eignet sich dieses Instrument grundsätzlich zum gezielten Einsatz im Sinne von Wirkungsorientierung.

Der DED hat im Rahmen des Aktionsprogramms 2015 neben Wirkungsorientierung das Thema Wissensmanagement zu seiner zweiten *mainstreaming*-Aufgabe gemacht. Auch hierbei gilt, dass vieles schon vorhanden ist, und ein Wissensmanagement nicht komplett neu erfunden werden muss. Im Vordergrund stehen dabei die Dokumentation von Wissen und der Zugang zum Intranet sowie eine verbesserte Netzworfbildung z.B. im Rahmen von Fachgruppen.

³ Besonders geeignet aufgrund ihres Themas scheinen dafür Kriterium 2: Politik und Strategie; Kriterium 4: Partnerschaften & Ressourcen; Kriterium 8: Ergebnisse in Bezug auf die Gesellschaft; Kriterium 9: Ergebnisse in den Schlüsselbereichen (DED-Außenstruktur, QAP, Übersichtsblatt Spezifikationen, ohne Datum).

Das Thema Wissensmanagement stand zwar nicht im Fokus der Studie, aus den durchgeführten Befragungen von KoordinatorInnen und Fachkräften wurde jedoch deutlich, dass ein systematisierteres Wissensmanagement gewünscht wird, um die Wirkungsorientierung so effizient wie möglich zu gestalten. Das DED-Intranet befindet sich noch in den „Kinderschuhen“ und ist nicht in allen Außenstrukturen zuverlässig verfügbar. Als sehr kritisch wurde bewertet, dass sich auch die Fortschrittsberichte der Fachkräfte im Intranet wiederfinden. Hierdurch wird zwar ein Erfahrungsaustausch ermöglicht, gleichzeitig schwindet jedoch auch die Offenheit, bestimmte Problemfelder direkt anzusprechen.

3.3 Fazit zum aktuellen Stand „Wirkungsorientierung“ beim DED

Das Thema „Wirkungsorientierung“ konnte im DED an zahlreichen Stellen aufgespürt werden. Ohne Lupe sichtbar ist es besonders in den konzeptionell-strategischen Positionspapieren, weniger jedoch in Dokumenten, die der konkreten Umsetzung dienen könnten. Diese Beobachtung spiegelt den Weg des Paradigmenwechsels wider. Er kam vorwiegend von außen mit Druck der konzeptionell-politischen Ebene. Auf ähnlichem Weg versucht der DED, sich mit dem Thema Wirkungsorientierung vertraut zu machen. Die Zentrale sendet deutliche Impulse aus, wie z.B. auch den Auftrag zu dieser Studie. Die Außenstrukturen sind dem gegenüber offen und interessiert, müssen jedoch zunächst den Gesamtzusammenhang verinnerlichen, um als Motor für Wirkungsorientierung agieren zu können.

Nach Einschätzung der AutorInnen ist das Thema aktuell noch eine „Baustelle“ im DED. Es besteht Bedarf, die Begrifflichkeiten sowie die Logik des Wirkungsgefüges zu klären und zu vereinheitlichen, um so eine Kommunikation ohne Missverständnisse zu ermöglichen. Hier bietet sich auch eine Abstimmung mit anderen Organisationen an. Klare Konzepte, Handreichungen und Fortbildungen würden helfen, das Potenzial der Personalinstrumente in den Außenstrukturen optimal nutzen zu können. Einige Steuerungselemente dazu noch wirkungsvoller eingesetzt werden, wie z.B. die Landesprogrammplanung. Klärungsbedarf wird gesehen, inwiefern Wirkungsorientierung in welcher Form in den DED-Strukturen verbindlich eingeführt werden sollte. Weitere Empfehlungen finden sich im Anhang sowie in Kapitel 6.

4. Wirkungsorientierung im Pilotland

Dieses Kapitel beinhaltet eine kritische Bestandsaufnahme der Wirkungsorientierung der DED-Außenstrukturen am Beispiel Guatemalas. Im Folgenden wird dargestellt, wie die im vorigen Kapitel beschriebenen Vorgaben und Richtlinien der Zentrale und des BMZ im Partnerland umgesetzt werden. Zudem wird untersucht, welche Spielräume für Eigeninitiativen im Partnerland genutzt werden, um die konzeptionelle und projektbezogene Arbeit stärker auf Wirkungen zu orientieren. Als Grundlage für die Bestandsaufnahme im Partnerland dienten geschäftsinterne Protokolle und Berichte sowie Interviews⁴, Workshops und teilnehmende Beobachtungen.

Das Pilotland eignete sich für diese Studie, da ein Großteil des DED-Instrumentariums in Guatemala zum Einsatz kommt und Projektplätze in beiden Programmtypen, Stammprogramm und Ziviler Friedensdienst, bestehen. Zudem existieren Kooperationsprojekte mit anderen Durchführungsorganisationen.

4.1 Rahmenbedingungen

Anhand der folgenden Hintergrundinformationen wird dargestellt, in welchem regionalen Kontext und unter welchen Rahmenbedingungen versucht wird, das Konzept der Wirkungsorientierung vom DED im Partnerland umzusetzen. Hierzu werden zunächst die sozioökonomischen Rahmendaten Guatemalas vorgestellt, anschließend die Vorgaben von BMZ und DED-Zentrale dargelegt und abschließend ein kurzer Einblick in die Struktur des DED-Guatemala gegeben.

4.1.1 Kurzdarstellung der sozioökonomischen Rahmenbedingungen Guatemalas

Guatemala ist mit einer Einwohnerzahl von ca. zwölf Millionen das bevölkerungsreichste Land Zentralamerikas. Seine Bewohner leben auf einer Fläche von 108.889 km², was ungefähr der Größe der Bundesländer Baden-Württemberg und Bayern zusammen entspricht. Das Land, in dem 60 Prozent der Bevölkerung unterhalb der Armutsgrenze leben, ist durch extrem ungleiche Einkommens- und Besitzverhältnisse gekennzeichnet. Am stärksten betroffen von Armut ist der

⁴ Interviews wurden mit der Assistentin des Regionaldirektors, den KoordinatorInnen und den Fachkräften des DED-Guatemala geführt.

ländliche Raum und damit besonders die indigene Bevölkerung, die über 60 Prozent der guatemalteken Bevölkerung ausmacht (DED 2004c: 2-3).

Im Dezember 1996 wurde nach 36 Jahren Bürgerkrieg mit mehr als 200.000 Toten und Verschwundenen, etwa 200.000 Flüchtlingen sowie bis zu 1 Million intern Vertriebenen das Friedensabkommen zwischen Regierung und Guerillabewegung unterzeichnet. Der Konflikt hinterließ tiefe Wunden in der Gesellschaft. Als größter entwicklungspolitischer Hemmfaktor werden gewaltsam ausgetragene Konflikte gesehen, die sich auch in Landbesetzungen und Lynchjustiz widerspiegeln. Ursachen hierfür sind ausgeprägte soziale, wirtschaftliche und machtpolitische Disparitäten und zunehmend auch Auseinandersetzungen um knappe Ressourcen (DED 2004c: 3).

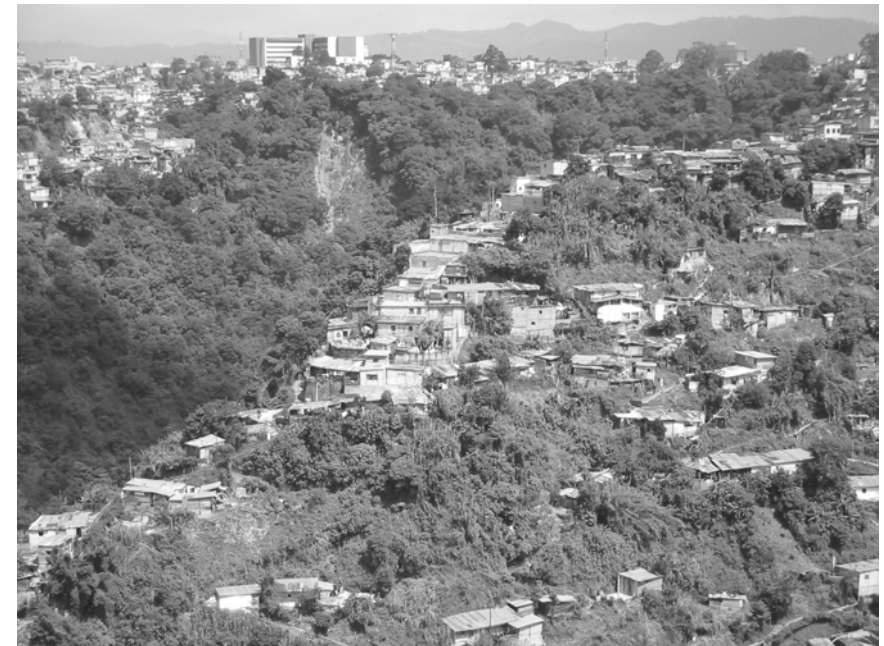


Abbildung 5: Marginalsiedlungen in Guatemala Stadt

4.1.2 Vorgaben des BMZ und der DED-Zentrale

Das BMZ stuft Guatemala in seinem Länderkonzept als Partnerland ein. Der DED arbeitet somit in nur einem BMZ-Schwerpunkt, Friedenskonsolidierung und Krisenprävention, der vier Handlungsfelder⁵ umfasst. Diese sind für den gesamten DED-Guatemala verbindlich (DED 2004c: 4). Die Ausarbeitung eines neuen Schwerpunktstrategiepapiers ist für Guatemala zur Zeit noch nicht abgeschlossen, weshalb darauf an dieser Stelle kein Bezug genommen werden kann. Die Darstellung der BMZ-Rahmenbedingungen bezieht sich also auf den aktuellen Schwerpunkt, da dieser die Grundlage für die gegenwärtige strategische Ausrichtung des DED-Guatemala bildet.

Zwischen DED-Zentrale und Außenstruktur wurde in einem partizipativen Prozess die Programmplanung des DED-Zentralamerika 2004-2005 erarbeitet, deren Endfassung im Oktober 2004 verabschiedet wurde. Sie ist für die drei Länder Guatemala, Honduras und Nicaragua verpflichtend und bildet die Grundlage für die strategischen Landesplanungen der einzelnen Länder (DED-GUATEMALA o.J. a: 2-3)

Exkurs: Entstehungsprozess des Programmrahmens Zentralamerika

Unter Berücksichtigung der DED-Fachleitlinien und der BMZ Handlungsfelder stimmen der Regionaldirektor, seine Assistentin, die KoordinatorInnen, die DED Gremien (Fachgruppen und Mitwirkungsausschuss) und nationale Partnerorganisationen die großen Arbeitsfelder des DED-Zentralamerika ab. Diese fließen in den Bericht des Regionaldirektors ein, welcher der DED-Zentrale als Grundlage für den ersten Entwurf des Programmrahmens Zentralamerika dient. In darauffolgenden Steuerungssitzungen wird die Endfassung zwischen Zentrale und Regionaldirektor abgestimmt und festgelegt. (DED-GUATEMALA o.J. a: 2-3)

4.1.3 Der DED in Guatemala

Der DED ist seit 1995 mit MitarbeiterInnen vor Ort vertreten. Die Aufgaben der Geschäftsstelle werden vom Regionaldirektor Zentralamerika mit Sitz in Nicara-

⁵ Friedensförderung, Demokratisierung und Dezentralisierung, lokale Wirtschaftsentwicklung und nachhaltiges Ressourcenmanagement.

gua ausgeführt. Die Leitung des DED-Büros in Guatemala wird seit Mitte 2004 von seiner Assistentin wahrgenommen. Ihr stehen für diese Aufgabe ein Koordinator für das Stammprogramm, sowie eine Koordinatorin für das Programm des Zivilen Friedensdienstes zur Seite. Zurzeit arbeiten in Guatemala sechzehn Friedensfachkräfte und Fachkräfte in vier verschiedenen Themenfeldern⁶ (DED-GUATEMALA o.J. b: 1).

4.2 Umsetzung von Wirkungsorientierung im Partnerland

Im Folgenden wird untersucht, wie der DED-Guatemala Wirkungsorientierung thematisiert und inwieweit seine Arbeit bereits auf Wirkungen ausgerichtet ist. Hierfür wird zunächst der konzeptionell-strategische Bereich betrachtet, dann die Programm- und Projektebene. Zuletzt werden für die Umsetzung wichtige Steuerungselemente untersucht.

4.2.1 Konzeption und Strategie

Der folgende Abschnitt betrachtet die konzeptionell-strategische Arbeit des DED-Guatemala. Hierfür wird zunächst die interne Strategieplanung und anschließend die Einbindung des DED in die deutsche Entwicklungszusammenarbeit in Guatemala untersucht.

Die Strategieplanung des DED-Guatemala

Die strategische Planung ist ein Kernelement für die Bestandsaufnahme, da strategische Ziele als die geplanten Wirkungen verstanden werden können, die eine Organisation in einem bestimmten Zeitraum in festgelegten Themenfeldern und/oder Regionen erreichen möchte.

Im Februar 2005 wurde für alle DED-Länder Zentralamerikas (Guatemala, Honduras, Nicaragua) ein neues Dokument zur strategischen Planung für den Zeitraum 2005 bis 2008 partizipativ erarbeitet. Das Dokument löst offiziell die vorherige Planung *Lineamientos de Trabajo DED GTM 2003-2006* ab, von der Teile in die neue Strategie eingeflossen sind. Zur Zeit wird die Planung auf Landesebene

⁶ Ländliche Entwicklung/ Ressourcensicherung (2 EH), Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung (3 EH), Demokratieförderung/ Zivilgesellschaft (5 EH), Ziviler Friedensdienst (6 FFK)

den landestypischen Dynamiken und Gegebenheiten angepasst (mündliche Mitteilung, A. Bernzen, R. Holzer, G. Roling 2005). Die strategische Planung des DED-Guatemala umfasst fünf Themenfelder⁷, von denen das Themenfeld „Friedensförderung“ die vier Ziele des Sonderprogrammes des Zivilen Friedensdienstes⁸ beinhaltet (DED-GUATEMALA o.J. c: 3). Der Prozess der Strategiebildung ist noch nicht für alle Themenfelder vollständig abgeschlossen. Die Federführung in diesem Prozess liegt bei nationalen und regionalen Gremien.

Angestrebte Wirkungen wurden bei der strategischen Planung bislang nicht explizit dargestellt, d.h. es wurden keine Wirkungsketten und -indikatoren ausgearbeitet. Dies liegt einerseits an den methodischen Schwierigkeiten, andererseits am erforderlichen Zeitaufwand. Hier stellt sich auch die Frage, inwieweit die Fachkräfte und Partnerorganisationen auf partizipativer Basis in den gesamten Prozess der Strategieentwicklung mit einbezogen werden sollten.

Es finden sich erste Ansätze, Wirkungsorientierung in das strategische Themenfeld der Organisationsentwicklung aufzunehmen. Im Hinblick auf die Verstärkung seiner Wirkungen und auf die Erzielung von Synergieeffekten in ausgesuchten Regionen hat der DED-Guatemala vier Hauptziele⁹ festgelegt (DED-GUATEMALA o.J. a: 2-3). Um den Prozess nachhaltig zu sichern, müssen allerdings noch Entscheidungen über Verantwortlichkeiten und Zeitfenster in der Umsetzung getroffen werden. Das Thema Regionalisierung im DED-Guatemala wird in Kapitel 6 genauer behandelt.

Einbindung des DED in die deutsche Entwicklungszusammenarbeit in Guatemala

Für die „EZ aus einem Guss“ hat das Thema Wirkungsorientierung eine besondere Bedeutung, da das BMZ und die Zentralen der jeweiligen Durchführungsorganisationen eine höhere Wirksamkeit der deutschen EZ durch die Entwicklung gemeinsamer Strategien anstreben. Die gemeinsame Entwicklung von Wir-

⁷ Friedensförderung, nachhaltige Bewirtschaftung natürlicher Ressourcen (ländliche Entwicklung), lokale Wirtschaftsentwicklung, Förderung der Zivilgesellschaft und Organisationsentwicklung des DED-Guatemala

⁸ Krisenprävention, Konflikttransformation, Friedensförderung und Stärkung lokaler Mechanismen für eine friedliche Konfliktlösung

⁹ Die Vernetzung von Stammprogramm und Zivilem Friedensdienst mit Blick auf komplementäre Potenziale, verstärkte Vernetzung von Projekten und Projektplätzen, Konsolidierung und Ausbau der regionalen Schwerpunkte und komplementärer Einsatz der DED-Instrumente

kungsketten und -indikatoren stellt eine Möglichkeit dar, die Beiträge der einzelnen Organisationen besser aufeinander abzustimmen, um Veränderungsprozesse gezielter gestalten zu können.

Zur Zeit wird der erste Entwurf eines Schwerpunktstrategiepapiers überarbeitet. Im Falle von Guatemala hat das BMZ die Federführung im Prozess übernommen. GTZ, KFW und DED haben bereits im August 2004 Überlegungen zur strategischen Ausrichtung von Finanzieller und Technischer Zusammenarbeit ausgearbeitet, welche in den Prozess miteingeflossen sind (DED, GTZ, KFW 2004: 8). Das Schwerpunktstrategiepapier sieht vor, dass die deutsche EZ ihr Engagement sowohl thematisch als auch regional zukünftig stärker konzentriert.

Eine gemeinsame strategische Planung ist sowohl für den DED als auch für alle anderen deutschen Durchführungsorganisationen in Guatemala neu. Alle Organisationen haben bislang große Spielräume in ihrer Strategieformulierung genossen. Zwar verfügt der DED über punktuelle Vorerfahrungen hinsichtlich einer Zusammenarbeit mit anderen Durchführungsorganisationen, doch handelte es sich hierbei eher um die Koordinierung von Aufgaben und weniger um die Entwicklung einer langfristigen, gemeinsamen Strategie.

Inwieweit eine gemeinsame Wirkungsorientierung der deutschen Entwicklungszusammenarbeit realisiert wird, kann erst in Zukunft beurteilt werden. Erst wenn das Schwerpunktstrategiepapier des BMZ in den Regierungsverhandlungen mit der guatemaltekischen Regierung verabschiedet wird, können erste Schritte bezüglich der Entwicklung von Wirkungshypothesen und -indikatoren und deren Monitoring unternommen werden. Diesbezüglich wurden bislang allerdings noch keine Verantwortlichkeiten festgelegt.

4.2.2 Projekte und Programme

Im Kontext der vorliegenden Studie wurden sechs Pilotprojekte¹⁰ ausgewählt. Im Folgenden wird dargestellt, inwieweit Wirkungen in der Arbeit der Partnerorganisationen und im Berichtswesen der DED-Fachkräfte verankert sind. Als Grundlage hierfür dienen die mit den Partnerorganisationen gesammelten Erfahrungen sowie Interviews, die mit den DED-Fachkräften in Guatemala anhand von Frage-

¹⁰ Die Pilotprojekte sind im Vorwort namentlich erwähnt. Für genauere Informationen über die Projekte wird auf das Dokument *Der Einsatz des DED in Guatemala 2005* verwiesen.

bögen durchgeführt wurden. Das Berichtswesen der Partnerorganisationen selbst wurde in die Bestandsaufnahme nicht mit einbezogen.

Wirkungsorientierung in der Planung

Wirkungsorientierung sollte besonders in der Planungsphase berücksichtigt werden, da diese die Grundlage für alle weiteren Schritte von PM&E bildet. Die explizite Formulierung von Wirkungsketten und -indikatoren ermöglicht, das Erreichen von Wirkungen zu überprüfen und in die Projektsteuerung mit einzubeziehen.

Während einige der Partnerorganisationen über eine detaillierte operative Planung verfügen, greifen andere auf die Planungen der DED-Fachkräfte als Grundlage zurück. In Form von Wirkungsketten oder -indikatoren werden angestrebte Wirkungen in keiner der Organisationen dargestellt. In vielen Fällen beschränkt sich die Planung auf die Aktivitätenebene und das damit zusammenhängende Erreichen von Leistungen und Ergebnissen. In den Workshops, die im Kontext der Studie durchgeführt wurden, war der Unterschied zwischen Ergebnissen bzw. Leistungen und angestrebten Wirkungen für die TeilnehmerInnen anfangs oft nicht ersichtlich.

Im Berichtswesen der DED-Fachkräfte muss zwischen Zivilem Friedensdienst und Stammprogramm unterschieden werden. Während im Stammprogramm Wirkungen weder in Arbeitsplänen noch im jährlichen *EH-Bericht* explizit abgefragt oder erwähnt werden, finden sie sich sowohl in den Arbeitsplänen als auch im Berichtswesen des Zivilen Friedensdienstes wieder.

Im Programm des Zivilen Friedensdienstes ist vorgesehen, zweimal jährlich neben einem Soll-Ist-Abgleich von Aktivitäten und Ergebnissen auch erwartete und erzielte Wirkungen miteinander zu vergleichen und Wirkungsindikatoren festzulegen. Allerdings werden die Friedensfachkräfte erst seit kurzem in einem Planungsworkshop unter externer Moderation im Zuge der Vorbereitungen im Partnerland in wirkungsorientierten PM&E-Methoden geschult (mündliche Mitteilung, A. Bernzen, R. Holzer, G. Roling 2005). Die Friedensfachkräfte, die schon seit längerem im Partnerland tätig sind, durchlaufen den Planungsworkshop nicht. Aus den Fragebögen konnte entnommen werden, dass der Wirkungsabgleich demzufolge oft dem Soll-Ist-Abgleich von Aktivitäten und Ergebnissen entspricht und als unnötige Doppelung empfunden wird. Empfehlungen zur Überarbeitung der Formate und Verfahren werden in Anhang 3 gegeben.

Wirkungsorientierung im Monitoring

Wirkungsmonitoring ermöglicht die kontinuierliche Feststellung, ob durchgeführte Aktivitäten auch zu den gewünschten Veränderungen führen. Deshalb sollten Indikatoren nicht nur für das Erreichen von Ergebnissen, sondern auch auf Ebene des Projektziels und darüber hinaus formuliert werden, um Informationen über die erwünschten positiven und befürchteten negativen Wirkungen der Intervention zu erhalten.

Auch in Bezug auf ihre Monitoringsysteme gibt es innerhalb der Pilotprojekte unterschiedliche Standards, die von einem einfachen Aktivitäten-Monitoring ohne Dokumentation bis hin zu einer eigenen M&E-Abteilung reichen. Indikatoren werden jedoch auf Ergebnisebene formuliert und überprüft und nicht auf der Ebene von Wirkungen.

In der jährlichen Verlaufkontrolle der DED-Projektplätze wird weder im Stammprogramm noch im Programm des Zivilen Friedensdienstes explizit, d.h. in Form von Wirkungsanalysen oder -monitoring, auf Wirkungen eingegangen (mündliche Mitteilung A. Bernzen, R. Holzer, G. Roling). Der Büroleitung ist allerdings bewusst, dass Wirkungen hier integriert werden sollten.

Wirkungsorientierung in der Auswahl von neuen Projektplätzen

Die Auswahl von Neuplätzen ist ein wichtiges Element in der Umsetzung der strategischen Planung des DED. Um die Wirkungen zu erhöhen, sollten einzelne Projektplätze nicht isoliert bewertet, sondern ihr Beitrag im Zusammenhang mit anderen Projektplätzen betrachtet werden, um somit Synergien besser nutzen zu können.

Um schneller über eine Prüfung von Neuplätzen in beiden Programmtypen zu entscheiden, wurde in Guatemala das *Comité de Selección*¹¹ ins Leben gerufen, welches in der Auswahl von Partnerorganisationen nicht mehr rein nachfrageorientiert vorgeht. In diesem Sinne wurden im Maiforum 2005 unter Berücksichti-

¹¹ Normalerweise geben zur Prüfung von Neuplätzen der Mitwirkungsausschuss bzw. die Fachgruppe, die vier mal im Jahr zusammentrifft, Empfehlungen ab. Um zeitlich flexibler zu sein, wurde das *Comité de Selección* ins Leben gerufen. Das Gremium besteht aus der Leitungsebene des DED-Guatemala und VertreterInnen der Fachkräfte und Partnerorganisationen, welche bei Bedarf zusammentreffen.

gung des Dokumentes *Lineamientos de trabajo del DED-Guatemala*¹² Auswahlkriterien neu formuliert, die sowohl für das Stammprogramm als auch für den Zivilen Friedensdienst verbindlich sind. Allerdings nimmt der Kriterienkatalog weder Bezug auf die Bereitschaft potenzieller Partnerorganisationen, sich stärker auf Wirkungen zu orientieren, noch berücksichtigt er den Beitrag des Neuplatzes zur Wirkungserhöhung des Portfolios bereits bestehender Plätze (DED-GUATEMALA 2005: 5).

Der Leitungsebene des DED-Guatemala ist bewusst, dass Wirkungsorientierung fest im Auswahlverfahren verankert werden sollte. Bei der Neuplatzauswahl werden die Projektplätze bislang nur isoliert betrachtet, was zum Teil daran liegt, dass die strategische Planung nicht stringent in die Praxis umgesetzt wird. Durch die Regionalisierungsbestrebungen des DED besteht Potenzial, die Neuplatzauswahl gezielter als Instrument für die Umsetzung der strategischen Planung einzusetzen, um so die Wirksamkeit auf regionaler Ebene zu vergrößern. Empfehlungen, wie der DED-Guatemala bei der Auswahl von Neuplätzen eine höhere Wirkung erzielen kann, finden sich in Kapitel 6.

4.3 Andere wichtige Steuerungselemente in der Umsetzung von Wirkungsorientierung

Als wichtige Organe in der Gestaltung und Umsetzung von Wirkungsorientierung im Partnerland werden die **DED-Gremien** gesehen¹³. In Guatemala wird die aktive Mitgestaltung von wichtigen Prozessen und Themen von den Fachkräften generell begrüßt und unterstützt. So waren z.B. alle Fachkräfte in den Prozess der Entwicklung der aktuellen strategischen Planung involviert. Einerseits bieten die Gremien viel Raum für konzeptionelle Arbeit, andererseits wird der Zeitaufwand für die Vielzahl der teils freiwilligen, teils verpflichtenden Treffen von vielen Fachkräften als kritisch für den Arbeitsablauf in ihren Partnerorganisationen bewertet.

Um das Thema Wirkungsorientierung nachhaltig in den DED-Außenstrukturen einzuführen, erscheint es unerlässlich, die Gremien als zentrale Foren des Erfahrungsaustauschs auf Landes- und Regionalebene einzubeziehen. Es sollte je-

¹² *Lineamientos de trabajo del DED Guatemala* ist die ehemalige strategische Planung des DED Guatemala, welche zum Teil in die jetzige Planung eingeflossen ist

¹³ Gremien in Guatemala: Arbeitsgruppen, Fachgruppe (*foro*), QaP-Kerngruppe, Vollversammlung

doch erwogen werden, die Anzahl der Treffen zu reduzieren, um die Motivation und das Engagement der Beteiligten zu erhöhen.

Auch in Guatemala gibt es eine **QaP-Kerngruppe**, die bereits im Regelbetrieb arbeitet. Aus den Fragebögen und Gesprächen mit der Büroleitung ging hervor, dass das Konzept als sinnvoll bewertet und besonders seine Lernschleifenkomponente geschätzt wird. Es bestehen bereits Diskussionen, wie Wirkungsorientierung in das Konzept aufgenommen werden kann. Im Rahmen der Einführung von QaP bleibt allerdings offen, wie die Umsetzung des Geplanten in der Praxis nachgehalten werden soll.



Abbildung 6: Fortbildung zum Thema Wirkungsmonitoring

Inwieweit das **Intranet** Zentral-Amerika zur besseren Verankerung von Wirkungsorientierung in der Organisationskultur dienen kann, bleibt abzuwarten, da es sich noch in der Einführungsphase befindet. Pläne, es für den Austausch von *best practices* unter den Fachkräften zu nutzen, existieren bereits (mündliche Mitteilung, R. Holzer 2005).

Ein weiterer wichtiger Bereich für die Einführung und Umsetzung von Wirkungsorientierung im Partnerland ist das **Fortbildungsangebot** für KoordinatorInnen, Fachkräfte und ihre lokalen ProjektmitarbeiterInnen. Der Einschätzung der AutorInnen nach gelingt es dem DED-Guatemala, im Rahmen seiner begrenzten fi-

nanziellen Möglichkeiten ein vielseitiges und qualitativ gutes Fortbildungsprogramm zu organisieren¹⁴. Dieses stößt bei den Fachkräften auf großes Interesse. Im Kontext dieser Studie wurde vom SLE-Team eine Fortbildung zum Thema Wirkungsmonitoring durchgeführt, die von den TeilnehmerInnen als ein guter Impuls zur intensiveren Beschäftigung mit dem Thema „Wirkungen“ bewertet wurde.

4.4 Fazit

Insgesamt gewinnt das Thema Wirkungsorientierung im DED-Guatemala an Bedeutung. Trotzdem bestehen bei vielen Fachkräften Zweifel, da der stärkere Fokus auf Wirkungen auch als Kontrollinstrument und zur Rechtfertigung gegenüber der Zentrale und anderen Gebern empfunden wird. Der Bedeutung als Steuerungsinstrument im Planungszyklus sind sich noch nicht alle MitarbeiterInnen vollständig bewusst.

Bei der konkreten Umsetzung der Vorgaben der DED-Geschäftsstelle hinsichtlich Wirkungsorientierung werden der Einschätzung der AutorInnen nach gewisse Unsicherheiten und Schwierigkeiten deutlich. Im Hinblick auf „EZ aus einem Guss“, d.h. auf eine gemeinsamen Strategieentwicklung mit anderen EZ-Organisationen, hat der DED-Guatemala wenig Vorerfahrungen. Hier besteht zum einen der Bedarf an Informationsaustausch mit anderen deutschen Durchführungsorganisationen, die sich auf institutioneller Ebene schon stärker mit dem Thema befassen haben. Zum anderen sollten Entscheidungen getroffen werden, wie man sich bezüglich des Themas positioniert und in den „Guss“ mit einbringt. Empfehlungen hierzu finden sich in Kapitel 6.

Das Ziel der DED-Zentrale ist es, Wirkungsorientierung als *mainstreaming*-Aufgabe in den Außenstrukturen fest zu verankern. In der Programm- und Projektarbeit fehlt es dafür jedoch an methodischem Wissen. Handbücher und Rundschreiben allein scheinen nicht ausreichend Informationen und methodisches Wissen zu vermitteln, um Wirkungsorientierung vor Ort systematisch umzusetzen und in der Organisationskultur zu verankern. Zudem erscheint es bei der momentanen Arbeitsauslastung problematisch, das Konzept ohne externe

¹⁴ Im DED-Zentralamerika besteht für die Fachkräfte die Möglichkeit, an länderübergreifenden Fortbildungen teilzunehmen. Insgesamt stehen dem ZFD für Fortbildungen weitaus mehr finanzielle Mittel zur Verfügung als dem Stammprogramm.

Unterstützung nachhaltig einzuführen. Deshalb sollten von Seiten der Zentrale verbindliche Regelungen hinsichtlich der Verantwortlichkeiten festgelegt werden, damit eine stärkere Wirkungsorientierung in der Projekt- und Gremienarbeit sowie in der Entwicklung der strategischen Planung auf Dauer sichergestellt werden kann.

5. Instrumentarium zur Wirkungsorientierung auf Projektebene

In diesem Kapitel wird ein methodisches Instrumentarium für die Wirkungsorientierung im Projektkontext vorgestellt, das als Teilergebnis dieser Studie im Auftrag der DED-Zentrale entwickelt wurde. Dabei wird im ersten Schritt ein konkreter methodischer Ansatz für eine rückblickende Wirkungsanalyse vorgeschlagen. Im Zentrum der Wirkungsanalyse steht die Erfassung bereits erzielter Wirkungen laufender Vorhaben. Für laufende Vorhaben, die bislang kein wirkungsorientiertes PM&E-System haben, kann die rückblickende Wirkungsanalyse als Ausgangspunkt für die Einführung desselben dienen. Im zweiten Schritt werden Empfehlungen für die Integration von Wirkungen in das PM&E-System in Form eines Wirkungsmonitorings gegeben. Komplementär zu der rückblickenden Wirkungsanalyse wird hierbei die vorausblickende Perspektive der Formulierung angestrebter Wirkungen und deren Monitoring behandelt.

Das vorliegende Instrumentarium wurde auf Grundlage von Erfordernissen des DED und einer Auswertung konzeptioneller und methodischer Ansätze entwickelt. Während des Aufenthalts in Guatemala wurde das Instrumentarium in sechs verschiedenen Pilotprojekten (drei aus dem Stammprogramm des DED, zwei des Zivilen Friedensdienstes und ein Kooperationsvorhaben mit der GTZ innerhalb des Stammprogramms des DED) angewendet und in einer iterativen Lernschleife fortlaufend angepasst.

Bei der Erprobung und inhaltlichen Ausgestaltung des Instrumentariums wurden unterschiedliche Schwerpunkte gesetzt. Die Wirkungsanalyse und deren Synthese wurden in ihrem gesamten Ablauf in allen Pilotprojekten getestet und fortlaufend überarbeitet. Das Thema der Integration von Wirkungen in das PM&E-System wurde in Form eines Fortbildungsworkshops für alle an der Wirkungsanalyse beteiligten Organisationen behandelt. Eine umfassende Testphase eines Wirkungsmonitorings in konkreten Projekten ist in der für die Studie zur Verfügung stehenden Zeit nicht möglich gewesen. Deshalb wurden auf der Grundlage zahlreicher bereits existierender Handreichungen zum Wirkungsmonitoring und den Erfahrungen aus dem Fortbildungsworkshop Empfehlungen für den DED abgeleitet.

5.1 Spezifische Situation des DED

Die Charakteristika und Besonderheiten des DED stellen einen wesentlichen Ausgangspunkt für das Design dieses Instrumentariums zur Wirkungsanalyse und zur Integration von Wirkungen in das PM&E-System dar. Im Folgenden werden die zentralen Faktoren kurz dargelegt.

Eine Besonderheit der Arbeitsweise des DED ist, dass keine eigenen Entwicklungsprojekte durchgeführt werden, sondern DED-Fachkräfte (FK) in lokalen Partnerorganisationen als BeraterInnen arbeiten.

Die DED-Fachkraft bildet zusammen mit der Partnerstruktur, insbesondere mit den eng mit ihr zusammenarbeitenden KollegInnen, ein Team innerhalb der Partnerorganisation, welches über gemeinsame Kooperationsziele verfügt. Diese Ziele können sich sowohl auf strategische Bereiche innerhalb der Partnerorganisation beziehen, um die Wirksamkeit der Partnerorganisation zu stärken, als auch auf die Zielgruppe ausgerichtet sein.

Durch die Arbeit des DED mit Partnerorganisationen ergibt sich ein Geflecht von Wirkungsbereichen, welches in dem Instrumentarium berücksichtigt werden muss (\Rightarrow 5.3.3 Wirkungsbereiche). Auf zwei dieser Bereiche von Wirkungen wird dabei der Fokus gelegt: A) Die Wirkungen der Partnerorganisationen auf ihre Zielgruppen und B) die Wirkungen der Fachkraft mit ihren direkten KollegInnen innerhalb der Partnerorganisation.

Darüber hinaus ergibt sich grundsätzlich die Frage, inwieweit die Partnerorganisationen des DED in der Lage und bereit sind, ihre eigenen Formate und Verfahren stärker auf Wirkungen auszurichten. Der DED strebt dies in seinem Positionspapier zum AP 2015 ausdrücklich an (vgl. DED-HB-Nr. 1.3.12 2004).

Ein weiteres Charakteristikum des DED ist die Arbeit in unterschiedlichen Programmtypen. In der Pilotphase des Instrumentariums in Guatemala wurden folgende Programmtypen einbezogen: Projekte des Stammprogramms des DED, Projekte des Zivilen Friedensdienstes und Kooperationsvorhaben mit anderen deutschen Geberorganisationen innerhalb des Stammprogramms. Ferner wurde die thematische Breite der Arbeitsbereiche des DED berücksichtigt.

5.2 Relevante Konzepte und Ansätze der Wirkungsbetrachtung

Für die Entwicklung des Instrumentariums zur Wirkungsanalyse und zum Wirkungsmonitoring von Kooperationen des DED wurden verschiedene bereits bestehende Ansätze und Methoden analysiert. Bei der Bewertung hinsichtlich der Eignung für den DED wurde deutlich, dass keiner der betrachteten Ansätze vollständig den Bedürfnissen des DED entspricht. Für die Konzeption eines angepassten Instrumentariums wurden deshalb einzelne Elemente bzw. Grundlagen aus verschiedenen Ansätzen kombiniert, die im Folgenden kurz vorgestellt werden.

Grundsätzlich kann bei der Analyse und Bewertung von Projekten zwischen den Konzepten der **externen Evaluierung** und der **Selbstevaluierung** unterschieden werden: Im Gegensatz zur externen Evaluierung, die auf der Analyse und Bewertung durch projektexterne, außenstehende Personen beruht, beurteilen bei der Selbstevaluierung die Projektbeteiligten ihre Arbeit selbst. Während der Fokus bei externen Evaluierungen stärker auf der Informationsgewinnung für Zwecke der Kontrolle und Rechenschaftslegung liegt, stehen bei der Selbstevaluierung Aspekte der Projektsteuerung sowie des individuellen und institutionellen Lernens im Vordergrund. Selbstevaluierung bietet den Beteiligten Raum für Selbstreflexion, kritischen Dialog und Austausch von Perspektiven (SLE 2004: 19ff.). Für die Konzeption des Instrumentariums wurde die grundlegende Herangehensweise der Selbstevaluierung derjenigen der externen Bewertung vorgezogen, um eine Balance zwischen Ergebnis- und Prozessorientierung zu gewährleisten.

Mit dem vorliegenden Instrumentarium wird allerdings keine systematische Bewertung *aller* projektrelevanten Aspekte vorgenommen (Bedarf, Umsetzung und Wirkung von Maßnahmen), sondern sein Hauptaugenmerk liegt auf den Wirkungen von Interventionen. Deshalb wird es in der Studie nicht als Evaluierungstool, sondern als ein Instrumentarium zur Analyse und Monitoring von Wirkungen bezeichnet.

Bei den untersuchten Ansätzen und Methoden zur Betrachtung von Wirkungen können tendenziell zwei grundsätzliche Herangehensweisen unterschieden werden: zum einen zeitlich **rückwärtsgerichtete** Wirkungsanalysen und -evaluierungen, die eine „Momentaufnahme“ bereits eingetretener Veränderun-

gen bzw. Wirkungen ermöglichen, und zum anderen die eher **zukunftsgerichtete** und fortlaufend prozessbegleitende Beobachtung von Wirkungen in Planung und Monitoring. Beide Aspekte – sowohl die rückblickende Analyse, als auch die Einführung eines Wirkungsmonitorings – sind in das Instrumentarium mit einbezogen worden, um sowohl in laufenden als auch in Neuvorhaben bereits erzielte Wirkungen erfassen und geplante Wirkungen beobachten zu können.

Es gibt unterschiedliche Herangehensweisen, Veränderungen auf Interventionen zurückzuführen: erstens durch einen Vergleich der Situation vor und nach der Intervention, zweitens durch den Vergleich der Situation mit einer Vergleichsgruppe, bei der keine Intervention stattgefunden hat, und drittens durch eine direkte Beurteilung der Veränderungen seitens der Zielgruppe.

Der erste Ansatz liegt vielen Evaluierungen in der EZ zugrunde; für eine möglichst genaue Bewertung ist die Aufnahme einer umfassenden Referenzsituation (**baseline-study**) vor Beginn der Intervention nötig. Der zweite Ansatz, der teilweise bei den Evaluierungen der Weltbank verfolgt wird, basiert auf dem Vorhandensein und der Untersuchung einer **Kontrollgruppe** oder **-region** mit ähnlichen Charakteristika, wie sie diejenige der Intervention aufweist (WORLDBANK 2002: 4). Der dritte Ansatz basiert darauf, dass diejenigen, bei denen eine Veränderung angestrebt wird, sowohl deren Eintreten, als auch den Zusammenhang mit der Intervention direkt bewerten. Dieser Ansatz beruht zwar auf **subjektiven Einschätzungen** von Gruppen und Individuen, kann aber durch Anwendung von Methoden der qualitativen Sozialforschung wie z.B. Triangulation unterschiedlicher Perspektiven, Nachvollziehbarkeit und Standardisierung der Erhebungs- und Interpretationsmethoden durchaus aussagekräftige Informationen liefern (vgl. NEUBERT 2005: 5). Die für einen Vorher-Nachher-Vergleich erforderlichen Basisdaten liegen im Kontext von DED-Vorhaben in den seltensten Fällen vor, und die Erhebung von Daten bei Kontrollgruppen ist zu aufwändig. In Anbetracht des erheblichen Aufwands sowie der methodischen Probleme bei der Erstellung von Vergleichsstudien erscheint deshalb eine Herangehensweise angemessen, die von der direkten subjektiven Einschätzung und Bewertung von Veränderungen ausgeht.

Eine weitere Unterscheidung von Wirkungsanalysen kann hinsichtlich ihrer **Perspektive** vorgenommen werden: hier können **projektzentrierte** Ansätze, bei denen geplante oder als möglich eingeschätzte Wirkungen eines spezifischen Vorhabens abgefragt werden, von den **kontextorientierten** Ansätzen abgegrenzt werden. Letztere erfassen in erster Linie die Veränderungen in der Lebenssitua-

tion der jeweiligen Zielgruppe, und bringen diese dann in einem zweiten Schritt mit dem Vorhaben in Verbindung (ROCHE 1999: 270). Für das vorliegende Instrumentarium wurde eine Kombination aus beiden Ansätzen gewählt. Mit den Leistungserbringern DED, Partner- und Mittlerorganisationen werden Wirkungen projektzentriert erfasst, mit den Leistungsempfängern auf Ebene der Zielgruppen werden zunächst Veränderungen in ihrem Umfeld identifiziert, danach werden diese mit Interventionen in Verbindung gebracht.

In die Überlegungen zur methodischen Ausgestaltung des Instrumentariums sind einzelne Elemente und Anregungen aus verschiedenen Ansätzen eingeflossen:

- Der starke Fokus auf die Erzeugung eines gemeinsamen Verständnisses von Wirkungen zu Beginn jedes Workshops bzw. Treffens, um den Kommunikationsprozess aller Beteiligten über Wirkungen zu ermöglichen bzw. zu erleichtern, ist vor allem aus LOBB-RABE 2000 entnommen.
- Die Zusammenführung der unterschiedlichen subjektiven Perspektiven in einem Syntheseworkshop ist an den *Joint Reflection Workshop* aus dem PIM (*Participatory Impact Monitoring*)-Konzept angelehnt.
- Die – trotz der modularen Standardisierung – möglichst offene Herangehensweise (Brainstorming in Form eines Mappings), um unterschiedliche Perspektiven bezüglich wahrgenommener Veränderungen aufzunehmen, wurde von unterschiedlichen methodischen Vorgehensweisen von PRA (*Participatory Rural Appraisal*) inspiriert.
- Die Einbeziehung von Wirkungsdimensionen¹⁵ – ausgedrückt durch die Querschnittsthemen des DED – wurde u.a. von MAPP (*Method for Impact Assessment of Programs and Projects*, vgl. NEUBERT 2004) mit seinen Armutsdimensionen und dem Wirkungsmonitoring-System IMI+ von JENSSEN, FLORES & DRESSEL (2005) mit seinen Nachhaltigkeitsdimensionen ange-regt.
- Die Schritte zur Erarbeitung von Wirkungsketten und zur Einführung eines wirkungsorientierten Monitoringsystems stammen im Wesentlichen aus verschiedenen Schulungsunterlagen und Publikationen der GTZ (GTZ o.J.; GTZ 2004; DEZA 2003a, b).

¹⁵ Unter Wirkungsdimensionen werden Wirkungen in verschiedenen Themenbereichen verstanden.

- Im Gegensatz zu umfassenden und aufwändigen Analysen verfolgt das Instrumentarium eher einen „*quick and dirty*“-Ansatz und ist dabei von unterschiedlichen PRA-Methoden („*It's better to be approximately right than exactly wrong*“ – J. M. Keynes) inspiriert. Wesentlich sind dabei Trendaussagen, die einerseits eine Einschätzung der erzielten Wirkungen ermöglichen, vor allem aber die Basis für einen gemeinsamen Lernprozess darstellen.
- Die Matrix zur Bewertung der Veränderungen innerhalb der Organisationen lehnt sich an allgemeine Methoden der Organisationsberatung an.

Wie die verschiedenen methodischen Elemente verwendet werden und in welchen Schritten das Instrumentarium vorgeht, wird in Kapitel 5.3.4 Phasen und Module beschrieben.

5.3 Das Instrumentarium im Überblick

In diesem Kapitel wird ein Überblick über das Instrumentarium, seine zentralen Merkmale, die an der Durchführung beteiligten Personengruppen und die einbezogenen Wirkungsbereiche gegeben. Zudem werden die einzelnen Phasen und Module mit einer Beschreibung der konkreten Schritte der einzelnen Workshops und Interviews vorgestellt.

5.3.1 Zentrale Merkmale

Das Instrumentarium weist die folgenden zentralen Merkmale auf:

Standardisierung: Der Ablauf in Phasen und die Methoden innerhalb der einzelnen Module sind so weit wie möglich standardisiert. Dadurch wird die einfache sowie kosten- und zeiteffiziente Anwendung des Instrumentariums unterstützt. Das Modulsystem sichert gleichzeitig die notwendige Flexibilität für die projektspezifische Anpassung je nach Zeitpunkt der Anwendung, Größe der Organisation und vorhandenen Zielgruppen.

Übertragbarkeit: Das Instrumentarium ist so gestaltet, dass es in anderen geographischen Kontexten, insbesondere innerhalb Lateinamerikas, anwendbar ist. Darüber hinaus kann es in allen drei oben genannten Programmtypen des DED genutzt werden und ist mit geringen Modifikationen auch für andere Projektträger, die ähnliche Charakteristika haben wie der DED, verwendbar.

Ergebnis- und Prozessorientierung: Die Wirkungsanalyse ist stark auf Reflexi-

on und den Austausch verschiedener Perspektiven ausgerichtet und schafft damit Raum für interne Lernprozesse. Gleichzeitig wird eine Wissensbasis über die bislang erzielten Wirkungen generiert. Die Einführung eines Wirkungsmonitorings bietet schließlich eine prozessbegleitende Plattform des Dialogs und des Lernens zwischen allen Beteiligten.

Partizipation: Die Wirkungsanalyse bezieht die Sichtweisen aller beteiligten Gruppen (der Partnerorganisation, Mittler und Zielgruppen) mit ein. Durch die Triangulation der verschiedenen subjektiven Perspektiven wird das Bild über die erreichten Wirkungen vollständiger. Bei der Erarbeitung von Wirkungshypothesen und -indikatoren ist eine umfassende Partizipation verschiedener Gruppen ebenfalls vorgesehen.

Einfache Methoden: Das Instrumentarium stützt sich im Wesentlichen auf methodisch relativ einfach ausgestaltete partizipative Workshops und bezieht in Ausnahmefällen die Form des Interviews ein. Aus dem Baukasten üblicher partizipativer Methoden (PRA-Tools) werden die Kernelemente eines Mappings und einer Matrix mit Bewertungsskala verwendet.

Themenbreite und -tiefe: Die offene Herangehensweise und die anschließende Erweiterung des Blickwinkels durch die Einbeziehung der Querschnittsthemen des DED gestattet, sehr unterschiedliche und komplexe Projektzusammenhänge zu berücksichtigen. Zudem bieten die inhaltlichen Vertiefungsschritte die Möglichkeit, projektspezifische Kernpunkte zu reflektieren.

5.3.2 Beteiligte

Nach dem Prinzip der Triangulation werden die subjektiven Perspektiven aller an der Intervention beteiligten drei Gruppen einbezogen:

- MitarbeiterInnen der Partnerorganisation (direkte Zielgruppe der DED-Fachkraft)
- Mittler¹⁶
- Zielgruppen der Partnerorganisation auf unterschiedlichen Ebenen

¹⁶ Nach dem DED-Handbuch werden unter Mittlern „Menschen in Organisationen (staatliche wie nicht-staatliche), die beraten und qualifiziert werden und die ihrerseits die Zielgruppe unmittelbar und mittelbar fördern, begünstigen und teilnehmen lassen sollen“, verstanden. (DED - HB-Nr. 0.5.3.3 (2004): 15)

Für die Durchführung und Organisation des Prozesses ist eine Moderation erforderlich, die im Idealfall von einer unabhängigen externen ModeratorIn übernommen werden sollte (⇒ 5.4.3 Moderation und Prozessbegleitung).

Über die Rolle des DED und der DED-KoordinatorInnen muss zu Beginn des Prozesses eine Einigung mit der Partnerorganisation getroffen werden (⇒ 5.4.4 Umgang mit Ergebnissen)

5.3.3 Wirkungsbereiche

Der Untersuchungsgegenstand des Instrumentariums sind Wirkungen im Kontext der Arbeit des DED. Wie bereits angesprochen, ergeben sich durch die DED-spezifische Arbeitsweise (⇒ 5.1 Spezifische Situation des DED) verschiedene Wirkungsbereiche, die in der Realität eng miteinander verknüpft sind. Betrachtet man diese Wirkungsbereiche etwas genauer, kann folgendes Schema abgeleitet werden:

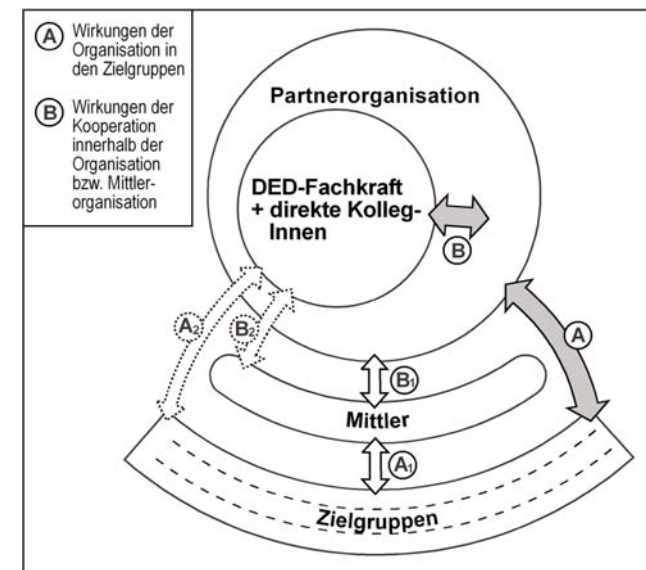


Abbildung 7: Wirkungsbereiche

Die DED-Fachkraft arbeitet innerhalb einer lokalen Partnerorganisation zusammen mit ihren direkten KollegInnen (Kooperation mit dem DED). Die Wirkungen der Arbeit und Präsenz dieses Teams können sowohl auf die Partnerorganisation selbst ausgerichtet sein, als auch direkt oder indirekt über die Interventionen der

Partnerorganisation auf die Zielgruppen. Die Partnerorganisation als Ganzes wiederum entfaltet ebenfalls Wirkungen auf der Zielgruppenebene.¹⁷

Immer häufiger arbeiten die Partnerorganisationen nicht mehr nur direkt mit den Zielgruppen, sondern mit dazwischen liegenden Mittlern. Sowohl die Partnerorganisation als Ganzes wie auch die DED-Fachkraft mit ihren direkten KollegInnen können Wirkungen bei den Mittlern auslösen und darüber indirekt in den Zielgruppen.

Diese schematische Darstellung ist ein Modell für die in der Realität sehr komplexen und eng miteinander verbundenen Wirkungsbeziehungen, die zusätzlich von externen Faktoren beeinflusst werden. Methodisch betrachtet ist eine Unterscheidung der Wirkungsbereiche in einer Wirkungsanalyse oder im Wirkungsmonitoring in dieser Ausdifferenzierung so aufwändig, dass dies durch den relativ geringen Mehrwert nicht gerechtfertigt erscheint. Das Instrumentarium legt seinen Fokus daher auf zwei zentrale Wirkungsbereiche. Einen Schwerpunkt stellen die Wirkungen der Partnerorganisation auf der Ebene der Zielgruppen dar (siehe Darstellung Pfeil A), wobei die dazwischen liegenden Mittler ggf. mit einbezogen werden (Pfeil A1). Die Erfahrung zeigt, dass Wirkungen der DED-Fachkraft mit ihren direkten KollegInnen, die über die Partnerorganisation in den Zielgruppen (Pfeil A2) erzielt werden, in der Regel nur plausibel abgeleitet werden können.¹⁸

Der zweite große Bereich, der im Zentrum des Instrumentariums steht, sind die Wirkungen der DED-Fachkraft im Team mit ihren direkten KollegInnen auf die eigene Partnerorganisation (Pfeil B). Die Bedeutung und Position der DED-Fachkraft und ihres Teams kann je nach Größe der Organisation sehr unterschiedlich sein. Bei großen Organisationen kann dieses Team eine Abteilung der Partnerorganisation darstellen, die Wirkungen auf andere Abteilungen hat. In kleinen Organisationen kann die DED-Fachkraft aber auch mit der gesamten Organisation zusammenarbeiten. Berät die Partnerorganisation oder das Team mit

¹⁷ Neben beabsichtigten Wirkungen, die durch die Zusammenarbeit mit dem DED innerhalb der Partnerorganisation und durch die Arbeit der Partnerorganisation in den Zielgruppen entstehen, kann es a) zu Wirkungen durch die bloße Anwesenheit der DED-Fachkraft und der Partnerorganisation kommen und b) zu reziproken Wirkungen bei der DED-Fachkraft oder in der Partnerorganisation. Im Folgenden wird vereinfachend nur von den „Wirkungen der DED-Fachkraft und ihren direkten KollegInnen“ und den „Wirkungen der Partnerorganisation“ gesprochen.

¹⁸ Ein Sonderfall kann dann bestehen, wenn die DED-Fachkraft mit ihren direkten KollegInnen direkte Interventionen auf Zielgruppenebene durchführt. Dann können deren Wirkungen direkt erfasst werden.

der DED-Fachkraft Mittler, können ebenfalls die organisationsinternen Wirkungen dieser Kooperation bei den Mittlern in das Instrumentarium einbezogen werden (Pfeil B1 & B2).¹⁹

Die Verknüpfung der beiden großen Wirkungsbereiche A) der Wirkungen der Partnerorganisation in den Zielgruppen und B) der Wirkungen der Kooperation mit dem DED innerhalb der Partnerorganisation und damit die Darstellung der Wirkungen des DED-Engagements in den indirekten Zielgruppen ist nicht Teil des hier vorgestellten Instrumentariums, sondern wird als ein der Anwendung des Instrumentariums nachgelagerter Schritt gesehen. Die plausible Zuordnung des DED-Beitrags zu Veränderungen bei der indirekten Zielgruppe könnte beispielsweise durch die DED-Fachkräfte oder die DED-KoordinatorInnen in den jeweiligen Berichten vorgenommen werden.

5.3.4 Phasen und Module

Die nachfolgend beschriebene Phasenabfolge bezieht sich auf die Vorgehensweise in laufenden Vorhaben. Die Vorgehensweise bei Neuvorhaben wird in Kapitel 5.4.5 dargestellt.

In laufenden Vorhaben stellt sich vielfach folgende Ausgangslage dar:

- Weder liegt eine ausreichend dokumentierte Referenzsituation vor, d.h. Datenmaterial über die Situation vor Beginn der Intervention ist oft nicht vorhanden,
- noch sind genaue Kriterien für die Zielerreichung in Form von Wirkungshypothesen und -indikatoren formuliert.

Um laufende Projekte stärker auf Wirkungen zu orientieren, ergibt sich vor diesem Hintergrund die folgende Abfolge:

Nach einer Phase der Vorbereitung und Einführung, in der das Gesamtvorhaben abgestimmt wird, erfolgt zunächst eine rückblickende Wirkungsanalyse. Durch die Synthese der verschiedenen Perspektiven auf die Wirkungen aus Sicht der beteiligten Gruppen wird ein Einblick in die bereits erreichten Wirkungen des

¹⁹ Das hier dargestellte Modell bezieht sich auf die Situation des klassischen Projektplatztyps einer DED-Fachkraft, welche in einer Partnerorganisation tätig ist. Für andere Instrumente des DED wie übergreifende NRO-Berater, einheimische Fachkräfte, einheimische Organisationen oder Kooperationsvorhaben mit anderen Geberorganisationen muss das Modell entsprechend angepasst werden.

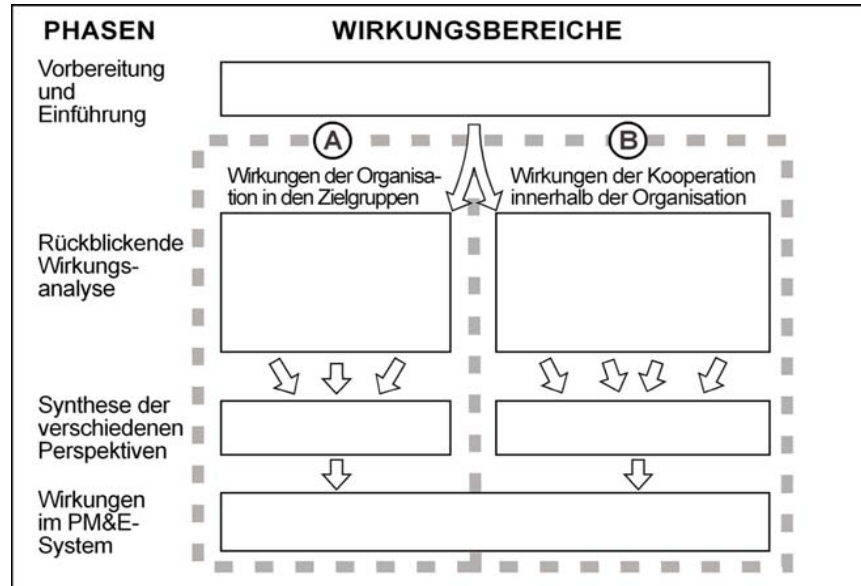


Abbildung 8: Phasen und Wirkungsbereiche des Instrumentariums

Vorhabens gegeben. Auf dieser Grundlage können dann Wirkungshypothesen und -indikatoren für das PM&E-System formuliert werden.

Die Ziele für die einzelnen Phasen werden in der nachfolgenden Tabelle dargestellt.

Phase	Ziel
Vorbereitung und Einführung	<ul style="list-style-type: none"> Information über die Zielsetzung und Abstimmung über die Gestaltung des Gesamtvorhabens. Einholen von Informationen über den Kontext der Partnerorganisation und die Kooperation mit dem DED.
Rückblickende Wirkungsanalyse	<ul style="list-style-type: none"> Einführung der Wirkungsthematik und Erfassung und Reflexion bereits erzielter Wirkungen aus verschiedenen Perspektiven.
Synthese der verschiedenen Perspektiven	<ul style="list-style-type: none"> Kritische Zusammenführung der verschiedenen Perspektiven über die erreichten Wirkungen und Identifizierung von nachfolgenden Schritten.
Wirkungen im PM&E-System	<ul style="list-style-type: none"> Einführung in Funktionen, Elemente und Abfolge eines wirkungsorientierten Monitoringsystems sowie Schritte zur Implementierung.

Neben den Phasen des Instrumentariums nimmt Abbildung 8 (auf der vorherigen Seite) die zwei Kernuntersuchungsbereiche wieder auf: A) die Wirkungen der Partnerorganisation auf die Zielgruppen und B) die Wirkungen der Kooperation mit dem DED innerhalb der Organisation (⇒ 5.3.3 Wirkungsbereiche). Auf dem dargestellten Ablaufschema baut das Modulsystem des Instrumentariums auf, das verschiedene Workshops und Interviews beinhaltet. Diese können entsprechend den spezifischen Projektbedürfnissen zusammengestellt werden.

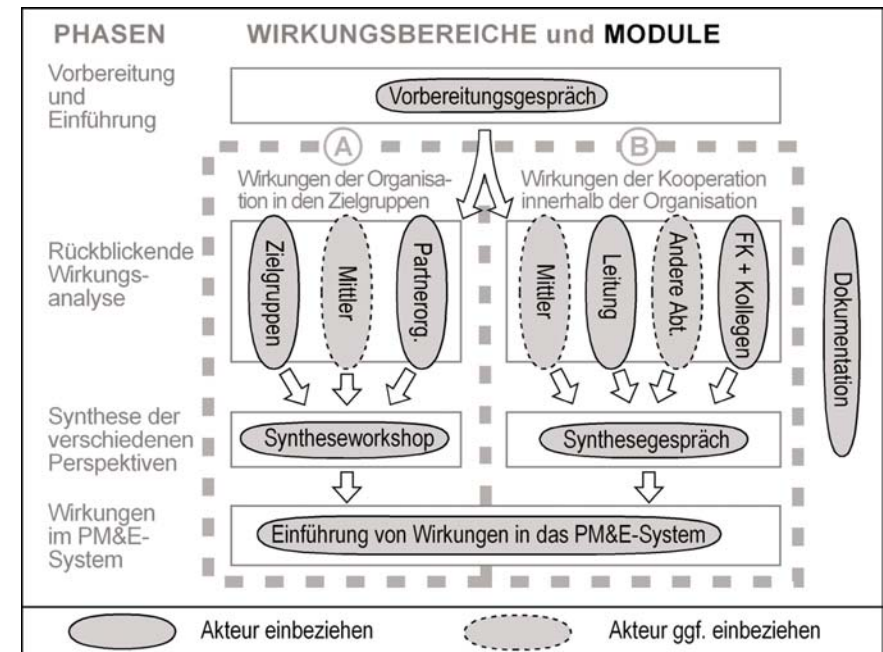


Abbildung 9: Module des Instrumentariums

Im **Vorbereitungsgespräch** mit der Leitung der Partnerorganisation, der DED-Fachkraft, deren direkten KollegInnen und eventuell der DED-KoordinatorIn werden die Zielsetzung des Vorhabens geklärt und das Gesamtvorhaben abgestimmt. Der Umfang der Analyse und die einzubindenden Beteiligten in den Phasen und Modulen werden festgelegt.

In der **Wirkungsanalyse** gibt es je nach Projektkontext eine Bandbreite an Möglichkeiten, welche Gruppen einbezogen werden können.

Für den Wirkungsbereich **A) Wirkungen der Organisation in den Zielgruppen** sind folgende Elemente vorgesehen:

- Workshops oder Interviews in den Zielgruppen verschiedener Ebenen (beispielsweise ländliche Bevölkerung und Gemeindeverwaltungen als Zielgruppe)
- Workshops mit Mittlern (falls vorhanden)
- Workshops in der Partnerorganisation (ggf. in unterschiedlichen Abteilungen)

Der Ablauf der Workshops und Interviews ist jeweils ähnlich aufgebaut und unterscheidet sich hauptsächlich im Abstraktionsgrad, der inhaltlichen Vertiefung und der methodischen Vorgehensweise.

Die **Schritte innerhalb der Workshops** sind die folgenden:

- Einführung in das Ziel und die Methodik des Workshops/ der Interviews
- Einführung zum Thema Wirkungen durch die Präsentation oder partizipative Erarbeitung einer Wirkungskette (im Zielgruppenworkshop wird der Begriff Wirkungen nicht eingeführt, sondern von Veränderungen gesprochen)
- Mapping zu den Wirkungen der Partnerorganisation (Zielgruppenworkshop: Mapping zu Veränderungen in ihrer Lebenssituation)
- Ausweitung der Perspektive des Mappings durch die Abfrage von Wirkungen/ Veränderungen in den Querschnittsthemen des DED (Armutsorientierung, Geschlechtergleichstellung, Ökologische Nachhaltigkeit, Konfliktsensibilität, Interkulturalität, Partizipation) und von ungeplanten positiven und negativen Wirkungen (bzw. negativen Veränderungen bei den Zielgruppen)
- Vertiefende Betrachtung der Wirkungen in einer Matrix (hinsichtlich Erreichungsgrad/ Intensität, Nachweis der Wirkungen und Verstärkungs-/ Abmilderungsmöglichkeiten)

- In den Zielgruppenworkshops wird anstelle der Vertiefungsmatrix²⁰ eine Matrix zur Verknüpfung der Veränderungen mit den Interventionen der Organisationen vor Ort angewendet.
- Abschluss des Workshops: Zusammenfassung der Ergebnisse und Information über weitere Schritte

Eine detaillierte Beschreibung der einzelnen Module (Workshop- und Interviewtypen) findet sich in Kapitel 5.6 Anleitung zur Durchführung.

In die Analyse des Wirkungsbereichs **B) Wirkungen der Kooperation mit dem DED innerhalb der Partnerorganisation** können folgende Elemente einbezogen werden:

- Workshop mit der DED-Fachkraft und deren direkten KollegInnen
- Workshop mit anderen Abteilungen der Partnerorganisation (falls vorhanden, und von der Kooperation beeinflusst)
- Interview mit der Leitung der Partnerorganisation
- Workshop mit Mittlern (falls vorhanden, und von der Kooperation beeinflusst)

Die methodische Vorgehensweise ist in den verschiedenen Gruppen fast identisch und läuft in den folgenden **Schritten** ab:

- Einführung in das Ziel und Methodik des Workshops/ des Interviews
- Bearbeitung einer Matrix zu den Veränderungen in der Partnerorganisation in zehn verschiedenen organisationsinternen Bereichen (wie beispielsweise Monitoring, Strategische Planung, Kommunikation, Konfliktmanagement, interne Fortbildungen, usw.)
- Im zweiten Teil der Matrix werden die Initiatoren der Veränderung ermittelt (und damit auch der Einfluss der Kooperation mit dem DED)
- Nach dieser offenen Herangehensweise explizite Abfrage der Kooperationsziele mit dem DED und inwieweit sich diese in bereits sichtbaren Veränderungen widerspiegeln

²⁰ Die Vertiefungsmatrix ist bei den Zielgruppenworkshops nicht notwendig, da erfahrungsgemäß bereits während der Erarbeitung des Mappings ausführliche Beschreibungen der Veränderungen gegeben werden.

- Explizite Abfrage der ungeplanten Wirkungen innerhalb der Organisation und der Wirkungen in den indirekten Zielgruppen der Kooperation mit dem DED
- Abschluss des Workshops: Zusammenfassen der Ergebnisse und Information über weitere Schritte



Abbildung 10: Workshop mit einer Mittlerorganisation

Für die **Synthese der verschiedenen Perspektiven** (Ergebnisse der verschiedenen Workshops und Interviews) sind pro Wirkungsbereich getrennte Module vorgesehen, die ggf. auch zusammengelegt werden können. Im Wirkungsbereich A) der Wirkungen der Partnerorganisation wird in einem **Syntheseworkshop** mit VertreterInnen der verschiedenen einbezogenen Gruppen eine Zusammenführung der Ergebnisse der einzelnen Workshops und Interviews vorgenommen. Daran anschließend wird eine Diskussion über kritische Punkte und mögliche nächste Schritte geführt. Das **Synthesegespräch** über den Wirkungsbereich B) der Kooperation auf die Partnerorganisation wird in einem kleineren Rahmen mit der Leitung der Partnerorganisation, der DED-Fachkraft und deren direkten KollegInnen durchgeführt. Es dient ebenfalls der Zusammenführung der Ergebnisse und der Reflexion über mögliche Anpassungen der Zusammenarbeit mit dem DED.

Das letzte Modul beinhaltet zentrale Schritte zur **Einführung des Wirkungskonzeptes in das PM&E-System** der Organisation:

- Einführung: Klärung von Begriffen und Konzepten, Elementen und Spezifika eines Wirkungsmonitoring-Systems
- Schaffung einer Basis für ein Wirkungsmonitoring-System: Formulierung von Wirkungshypothesen, -ketten und -indikatoren, Institutionalisierung eines Wirkungsmonitorings
- Durchführung des Monitorings: Operationalisierung der Indikatoren und Datenerhebung, Dokumentation, Auswertung und Verwendung der Ergebnisse

Da es dafür in der Literatur bereits ausreichend erprobte Handreichungen gibt, die auch für den DED und seine Partnerorganisationen geeignet erscheinen, beschränkt sich dieses Modul auf die zentralen Aspekte.

Für die **Dokumentation** der Ergebnisse der rückblickenden Wirkungsanalyse und deren Synthese ist ein einheitliches Berichtsformat vorgesehen.

5.4 Hinweise zur Anwendung des Instrumentariums

In diesem Teilkapitel werden zentrale Hinweise für die Anwendung des Instrumentariums gegeben. Als Faktoren für die erfolgreiche Durchführung werden hier der Zeitpunkt und Zeitbedarf, die Frage der Moderation und Prozessbegleitung sowie der Umgang mit den Ergebnissen behandelt.

5.4.1 Zeitpunkt und Zeitbedarf

Der Einstieg in das vorliegende Instrumentarium gestaltet sich je nach Stadium des Vorhabens im Projektplanungszyklus unterschiedlich. In bereits laufenden Vorhaben sollte die Phasenabfolge wie oben beschrieben durchgeführt werden. Über den adäquaten Zeitpunkt der Wirkungsanalyse muss von Fall zu Fall entschieden werden, je nachdem, wann die Wirkungen einer Intervention sichtbar werden. Häufig sind Wirkungen erst Jahre nach Beginn einer Intervention zu beobachten. Bei Neuvorhaben sind Wirkungen von Anfang an in das PM&E-System zu integrieren. Nach etwa zwei bis drei Jahren sollte auch hier eine umfangreichere Wirkungsanalyse eingeplant werden.

Der Zeitbedarf für die Durchführung der einzelnen Phasen ist stark abhängig vom Umfang der Wirkungsanalyse, sowie den Vorerfahrungen mit ähnlichen Instrumenten. Eine „kleine Variante“ der Wirkungsanalyse benötigt etwa 6 bis 10 Tage zur Durchführung.²¹ Bezieht man alle Ebenen von Zielgruppen ein und nimmt eine größere Stichprobe innerhalb der Zielgruppe, dauert die Wirkungsanalyse entsprechend länger. Für die Integration von Wirkungen in das PM&E-System durch die Erarbeitung von Wirkungsketten und -indikatoren für ein Monitoringsystem muss ausreichend Zeit eingeplant werden. Sinnvoll ist, zunächst eine Fortbildung für die notwendigen methodischen Kenntnisse von etwa zwei Tagen vorzusehen. Für die konkrete Ausformulierung von Wirkungsketten und -indikatoren sowie deren Integration in ein bestehendes Monitoringsystem muss erfahrungsgemäß ein Zeitraum von ein bis zwei Tagen (eine gründliche Vorbereitung vorausgesetzt) eingerechnet werden.

5.4.2 Instrumentarium: Einführung und Verantwortlichkeit

Generell liegt die Verantwortung für die Einführung des Instrumentariums bei jeder Organisation selbst. Wenn der DED allerdings ein Interesse daran hat, die Wirkungen seiner Kooperationen zu beobachten, sollte er die Initiative ergreifen und den Prozess in seinen Partnerorganisationen anstoßen. Die DED-KoordinatorInnen und die DED-LandesdirektorInnen sollten sich mit den Fachkräften und Partnerorganisationen über die Einführung des Instrumentariums und die Moderation und Prozessbegleitung abstimmen. Bei der Anwendung des Instrumentariums stellen die Synthese der Ergebnisse und die Diskussion über die nachfolgenden Schritte einen strategisch wichtigen Moment dar, an dem die DED-KoordinatorInnen teilnehmen sollten. Besonders die Wirkungsanalyse der Kooperation mit dem DED innerhalb der Partnerorganisation liefert wichtige Ansatzpunkte für die Anpassung der Ziele und Arbeitsfelder der Kooperation.

5.4.3 Moderation und Prozessbegleitung

Die Durchführung des Instrumentariums erfordert eine organisatorische Prozessbegleitung sowie eine Moderation der einzelnen Module. Diese sollte von einer Person hauptverantwortlich übernommen werden.

²¹ Dabei sind die Partnerorganisationen etwa einen Tag lang (verteilt auf zwei halbe Tage) eingebunden, die Zielgruppen jeweils drei bis vier Stunden.

Generell ist die Moderation und Prozessbegleitung durch eine externe unabhängige Moderation empfehlenswert, um den Prozess möglichst frei von Eigeninteressen zu gestalten und das Konfliktpotenzial innerhalb der Organisation zu verringern (zu den Nachteilen einer internen Moderation ⇒ 5.5.2 Hindernisse bei der Durchführung).

Eine externe ModeratorIn sollte folgende Fähigkeiten und Eigenschaften haben:

- Erfahrungen in Moderation und Workshopgestaltung
- Fähigkeit zur Synthese und Abstraktion der Workshopinhalte
- Sehr gute Kenntnisse der Landessprache
- Gute Kenntnisse des kulturellen Kontextes
- Sensibilität im Umgang mit den Zielgruppen
- Diskreter Umgang mit den Inhalten der Workshops

Gerade in den Workshops mit den Zielgruppen auf der Ebene der Zivilbevölkerung ist eine externe ModeratorIn lokaler Herkunft empfehlenswert. Hier besteht ein besonderes Erfordernis, die Begrifflichkeiten und Vorgehensweisen der Workshops und Interviews an die lokalen Bedingungen anzupassen.

Bei knappen finanziellen Ressourcen kann die Moderation und Prozessbegleitung auch intern von einer MitarbeiterIn der Partnerorganisation, der DED-Fachkraft oder vorzugsweise einer DED-Fachkraft anderer Projekte übernommen werden. Die Standardisierung und die anwendungsfreundliche Gestaltung des Instrumentariums ermöglicht auch internem Personal mit mittleren Kenntnissen und Fähigkeiten in Workshopgestaltung und partizipativen Methoden die Durchführung.

5.4.4 Umgang mit Ergebnissen

Für die einzelnen Workshops und Module ist eine Dokumentation der Ergebnisse vorgesehen. Wem diese Ergebnisse zur Verfügung gestellt werden, sollte stets mit allen Beteiligten zu Beginn der Anwendung des Instrumentariums abgestimmt werden.

Dabei ist grundsätzlich abzuwägen, ob und in welcher Form die Ergebnisse den unterschiedlichen Ebenen des DED offen gelegt werden oder ob diese innerhalb der Partnerorganisation verbleiben. Es ist allerdings empfehlenswert, eine möglichst transparente Einsicht der Dokumentation von Seiten des DED anzustreben, um die Resultate nutzbar machen zu können. Damit die Ergebnisse auch

zur Unterstützung organisationsinterner und strategischer Lernprozesse des DED beitragen, erscheint insbesondere die Einbeziehung der DED-KoordinatorInnen von Anfang an sinnvoll.

5.4.5 Vorgehensweise bei Neuvorhaben

Bei Neuvorhaben kann das vorliegende Instrumentarium ebenfalls angewendet werden. Die in Kapitel 5.3.4 beschriebene Phasenabfolge ist allerdings an die spezifische Situation bei Neuvorhaben anzupassen.

Dabei sind zwei Fälle von Neuvorhaben zu unterscheiden: erstens der Neueinstieg des DED in Kooperationen mit lokalen Partnerorganisation, die bereits seit längerem bestehen, und zweitens der Beginn einer Kooperation, bei der erst relativ junge Organisationsstrukturen vorhanden sind. Im ersten Fall kann es sinnvoll sein, ebenfalls mit der Analyse der bereits erreichten Wirkungen der Partnerorganisation auf Zielgruppenebene einzusteigen und auf der Grundlage dieser Informationen die Ziele und Arbeitsbereiche der Kooperation sowie gemeinsam angestrebte Wirkungen abzustimmen (⇒ 5.6.6 Wirkungen in PM&E). Handelt es sich um relativ neue Organisationsstrukturen, die in der Kooperation unterstützt werden sollen, kann direkt mit der Phase 4 – der Integration von Wirkungen in das PM&E-System – begonnen werden. Die gemeinsame Formulierung von Wirkungshypothesen und -ketten und der Aufbau eines Wirkungsmonitoring-Systems kann hier direkt von Anfang an integriert werden.

Generelle Empfehlungen für die strategische Auswahl der Kooperationspartner im Hinblick auf eine stärkere Wirkungsorientierung des DED auf Landesebene finden sich in Kapitel 6.

5.5 Kritische Reflexion des Instrumentariums

Auf der Grundlage der praktischen Erfahrungen mit der Anwendung des Instrumentariums und zahlreichen iterativen Anpassungsschleifen in der Feldphase wird im Folgenden eine kritische Bewertung vorgenommen. Der Schwerpunkt liegt dabei auf der Reflexion über die rückblickende Wirkungsanalyse und deren Synthese, da für diese detaillierte, standardisierte und getestete Module vorliegen. Die einzelnen Organisationen weisen große Unterschiede in ihren bereits bestehenden Monitoringsystemen auf. Daraus ergeben sich unterschiedliche Anforderungen, die bei der Entwicklung des Moduls zur Integration von Wirkungen in das PM&E-System berücksichtigt werden mussten. Vor diesem Hintergrund

wurden generelle Empfehlungen für die Einführung eines Wirkungsmonitorings gegeben. Dessen genaue Ausgestaltung kann somit je nach Organisation sehr verschieden aussehen, so dass für dieses Modul nur eine Reflexion in abstrahierter, genereller Form vorgenommen wird.

5.5.1 Ansprüche an das Instrumentarium

Im Vorfeld der Instrumentariumsentwicklung wurden in Abstimmung mit dem Auftraggeber Ansprüche an das Instrumentarium formuliert. Im Folgenden wird das Instrumentarium auf die Erfüllung dieser Ansprüche hin kritisch hinterfragt.

Das Instrumentarium hatte die Vorgabe, **anwendungsfreundlich** insbesondere für die Moderation zu sein. Die methodischen Vorkenntnisse der MitarbeiterInnen der Partnerorganisationen und externen ModeratorInnen sind sehr heterogen und zudem die zeitlichen Vorgaben aller Beteiligten eng gesteckt. Vor diesem Hintergrund wurde die methodische Vorgehensweise auf einem relativ einfachen und zeitökonomischen Niveau gehalten (⇒ 5.5.2 Grenzen: Vertiefungsgrad). Dabei werden gängige Methoden aus der PRA-Toolbox und der Organisationsberatung verwendet. Die starke Standardisierung der methodischen Schritte ermöglicht ein leichtes Erlernen und eine vergleichsweise einfache Durchführung. Dies konnte in der Testphase bestätigt werden, in der die Wirkungsanalyse bereits von einer Teilnehmerin des Nachwuchsförderungsprogramms des DED in Guatemala ohne Schwierigkeiten angewendet wurde.

Die Synthese der einzelnen Workshops der Wirkungsanalyse erfordert jedoch Erfahrung und eine hohe analytische Fähigkeit, um die zentralen Inhalte herauszugreifen. In den Zielgruppen-Workshops haben sich Grenzen der methodischen Standardisierung gezeigt, unter anderem hinsichtlich vorgegebener Leitfragen. Um die zum Teil sehr abstrakten Themen, wie beispielsweise Veränderungen in Bezug auf die Konfliktsituation, für die Zielgruppe verständlich und greifbar zu machen, empfiehlt es sich, die Leitfragen je nach Zielgruppe mit angepassten Beispielen aus dem lokalen Kontext zu umschreiben. Bei der Frage nach den Veränderungen aufgrund der Exhumierung eines Bürgerkriegsopfers etwa fiel es dessen Witwe sehr schwer, Veränderungen im sozialen Bereich zu benennen. Es war deswegen notwendig, die offenen Leitfragen derart anzupassen, dass man Veränderungen in konkreten Bereichen, wie Nachbarschaftsbeziehungen oder Gemeindeleben abfragt. Vor diesem Hintergrund sind bei Zielgruppen mit indigener Sprache lokale ModeratorInnen empfehlenswert.

Ein weiteres Kriterium, an dem sich das Instrumentarium messen muss, besteht darin, dass es möglichst **geringe zusätzliche Kosten** verursacht. Im Vergleich zu anderen Evaluierungsverfahren kann der Analyseteil dieses Instrumentariums als kostengünstig bezeichnet werden, da er relativ zeitökonomisch gestaltet ist (⇒ 5.4.1 Zeitbedarf) und mit kostengünstigen Materialien (einfaches Visualisierungsmaterial) arbeitet. Dennoch wird eine externe Moderation einer internen vorgezogen (⇒ 5.4.3 Moderation und Prozessbegleitung), was die Kosten der Anwendung maßgeblich beeinflusst. Bei der Integration von Wirkungen in ein bereits bestehendes PM&E-System kann kurzzeitig externe Expertise notwendig sein, langfristig sind aber nur geringe zusätzliche Kosten zu erwarten.

Von Seiten der DED-Zentrale bestand Bedarf für ein Instrumentarium, das sowohl vom konkreten Beispiel Guatemala **auf andere regionale Kontexte übertragbar** sein soll, als auch **in den verschiedenen Programmtypen** des DED **anwendbar** ist. Nach Einschätzung des SLE-Teams und der DED-MitarbeiterInnen vor Ort ist dieses Instrumentarium im lateinamerikanischen Kontext ohne größere Anpassungen einsetzbar. Für die Klärung der Übertragbarkeit des Instrumentariums auf Asien oder Afrika ist aufgrund der kulturellen Unterschiede (gesellschaftliche Hierarchiemuster, Kommunikationsregeln, usw.) eine separate Sondierungsstudie empfehlenswert.

In der Pilotphase in Guatemala wurde mit Projekten aus drei Programmtypen des DED gearbeitet: Stammprogramm, Ziviler Friedensdienst und innerhalb des Stammprogramms zusätzlich mit Kooperationsvorhaben mit anderen deutschen Geberorganisationen. Ausgehend von diesen Erfahrungen erscheint eine Übertragbarkeit des Instrumentariums sowohl auf Projekte des Stammprogramms als auch des Zivilen Friedensdienstes ohne größere Anpassungen möglich. Die einzubeziehenden Querschnittsthemen werden je nach thematischer Ausrichtung des Projekts und regionalem Kontext angepasst.²² Die Anwendung des Instru-

²² Grundsätzlich werden alle Querschnittsthemen des DED (Armutsorientierung, Partizipation, ökologische Nachhaltigkeit, Geschlechtergleichstellung, Konfliktsensibilität und HIV/AIDS) einbezogen. Dennoch kann es sein, dass ein Querschnittsthema eine untergeordnete Rolle im konkreten Projektkontext spielt (beispielsweise ökologische Nachhaltigkeit in einem Friedensförderungsprojekt). Die Erfahrungen zeigen, dass auch bei Projekten des Zivilen Friedensdienstes die Behandlung des Querschnittsthemas „Konfliktsensibilität“ in einem gesonderten Schritt sinnvoll erscheint, da häufig nur der direkt im Fokus stehende Konflikt bedacht wird, nicht aber andere potenzielle Konfliktquellen. Dennoch muss die Auswahl der Querschnittsthemen dem regionalen Kontext angepasst werden, so ist das Querschnittsthema HIV/AIDS vorwiegend in Hochprävalenzländern relevant.

mentariums bei Kooperationsvorhaben des DED mit anderen Geberorganisationen erscheint ebenfalls sinnvoll, da mit dem Instrumentarium Wirkungen von Interventionen erfasst werden, unabhängig davon, wie viele Akteure an der Generierung der Wirkungen beteiligt sind. Bei Kooperationspartnern oder größeren Programmen, die bereits Wirkungen in ihr PM&E-System integriert haben, muss abgewogen werden, ob die Anwendung des vorliegenden Instrumentariums einen Mehrwert liefern kann. Die Empfehlungen für die Einführung von Wirkungen in ein bestehendes PM&E-System sind so übergreifend, dass diese sowohl regional als auch auf die verschiedenen Programmbereiche uneingeschränkt übertragbar erscheinen.

Eine weitere Anforderung an das Instrumentarium bestand darin, einen **Mittelweg zwischen Prozess- und Ergebnisorientierung** einzuschlagen, um auf der einen Seite möglichst genaue Ergebnisse zu erzielen, auf der anderen Seite jedoch auch interne Lernprozesse zu fördern. Die Wirkungsanalyse verwirklicht einen solchen Mittelweg, indem sie – den Erfahrungen in Guatemala zufolge – Raum für eine Reflexion über z.B. ungeplante Wirkungen bietet, die bislang kaum Beachtung fanden. Gleichzeitig liefert sie konkrete Ergebnisse, die für die Anpassung der Arbeit der Partnerorganisation und der Ziele der Zusammenarbeit mit dem DED genutzt werden können. Hinsichtlich der Exaktheit der Ergebnisse sind allerdings aufgrund der zeit- und kosteneffizienten Vorgehensweise Abstriche zu machen (⇒ 5.5.2 Abschnitt: Grenzen des Instrumentariums). Bei der Integration von Wirkungen in das PM&E-System liegt der Schwerpunkt darauf, interne Lernprozesse anzuregen und zu begleiten.

5.5.2 Was das Instrumentarium leistet und wo es an seine Grenzen stößt

Durch die Berücksichtigung der genannten Anforderungen bei der Entwicklung des Instrumentariums ergeben sich klare Schwerpunktsetzungen und Eigenschaften des Instrumentariums. Das Instrumentarium dient in vielen Bereichen als hilfreiches Werkzeug, in einigen Aspekten stößt es jedoch an seine Grenzen.

Was das Instrumentarium leistet

Die grundlegende Zielsetzung der vorgestellten Wirkungsanalyse besteht in der **Beobachtung** bereits **erreichter Wirkungen** der Partnerorganisation und der Kooperation mit dem DED. Die Erfahrungen mit der praktischen Anwendung zeigen, dass ebendiese Wirkungen durch die vorliegende Methodik in Form von

Trendaussagen einerseits erfasst werden und andererseits deren Konkretisierung in Vertiefungsschritten geleistet wird.

Die qualitative Herangehensweise mit Workshops und Interviews und der Austausch der verschiedenen subjektiven Sichtweisen aller beteiligten Akteure ermöglicht es, die Wirkungen im Projektzusammenhang vergleichsweise **umfassend** zu ermitteln. Für die Erfassung der – von der Partnerorganisation – ausgelösten Wirkungen in der Lebenssituation der Zielgruppen ist die Einbeziehung der Zielgruppen von wesentlicher Bedeutung, um tatsächliche Veränderungen in ihrer Lebenssituation beobachten und diese mit der Arbeit der Partnerorganisation in Verbindung bringen zu können. Die empirischen Ergebnisse der Testphase haben gezeigt, dass die Zielgruppenworkshops und Interviews reichhaltige Informationen geliefert haben, die den Partnerorganisationen bislang unbekannt waren.

Das Instrumentarium setzt, auf der Erhebung der einzelnen Sichtweisen aufbauend, den Rahmen für eine gemeinsame Reflexion über die **angestrebten und erzielten** Wirkungen einerseits und die möglichen **ungeplanten** positiven und negativen **Wirkungen** andererseits. Als besonders fruchtbar stellten sich in der praktischen Anwendung des Instrumentariums die Diskussionen heraus, in denen die Möglichkeiten zur Verminderung ungeplanter negativer Wirkungen reflektiert wurden. In diesem Kontext wird implizit der „do no harm“-Ansatz berücksichtigt. Vorausgesetzt, die Bereitschaft zur kritischen Reflexion ist grundsätzlich gegeben, ermöglicht das Instrumentarium einen relativ schnellen Zugang zu kritischen Punkten des Vorhabens und kann dadurch eine wichtige Bedeutung für die Steuerung des Projekts haben. Die Verantwortung, diese Aspekte in der Folge wieder aufzugreifen und zu vertiefen, liegt jedoch bei den Organisationen selbst.

Die Ergebnisse können zum Einen innerhalb der Organisationen zur **Ausrichtung der Arbeit** genutzt werden und zum Anderen dienen diese auch als Input und Ausgangspunkt für strategische Überlegungen zwischen dem DED und seinen Partnerorganisationen. Insbesondere die Analyse der Wirkungen der Kooperation mit dem DED innerhalb der Partnerorganisation liefert konkrete Informationen für die gemeinsame Reflexion und Überarbeitung der Aufgabenbereiche der DED-Fachkraft. So ergab die Analyse beispielsweise häufig, dass die DED-Fachkraft in Bereichen Wirkungen erzielt, die zunächst in der Planung nicht vorgesehen waren, deren Beibehaltung jedoch sinnvoll erscheint.

Der Einstieg mit der Analyse bereits erzielter Wirkungen in laufenden Vorhaben bewirkt eine **Sensibilisierung** der MitarbeiterInnen für die Bedeutung von Wirkungen und deren Beobachtung und schafft so eine Basis zur stärkeren Fokussierung der Organisation auf ihre Wirkungen. Die Erfahrungen der Testphase in den Partnerorganisationen des DED-Guatemala machten deutlich, dass der Fokus bislang weitgehend auf die erzielten Ergebnisse bzw. Leistungen einer Organisation im Sinne der *logframe*-Logik gelegt wurde (⇒ 5.5.2 Abschnitt: Hindernisse bei der Durchführung). Die Ausweitung der Betrachtungsweise der eigenen Arbeit auch auf die bewirkten Veränderungen konnte fruchtbare Reflexionen anstoßen.

Die Einbeziehung der Querschnittsthemen in die Wirkungsanalyse durch die explizite Abfrage der Wirkungen in diesen Bereichen ermöglicht einen **umfassenden Blick** über die formulierten Projektziele hinaus. Im Kontext von Armutsminderung und Konflikttransformation (spezifischer Fokus des Zivilen Friedensdienstes) als übergreifende Zielsetzungen der Entwicklungszusammenarbeit ist es unerlässlich, Wirkungen in diesen Bereichen zu beobachten. Die empirischen Ergebnisse aus der praktischen Anwendung des Instrumentariums machen deutlich, dass zuweilen unerwartete Wirkungen in den Bereichen der Querschnittsthemen ermittelt werden können, die ohne eine spezifische Abfrage nicht erfasst worden wären.

Die Einführung des Wirkungsmonitorings dient dazu, prozessbegleitend zu beobachten, ob sich das **Vorhaben im Zielkorridor** befindet, um gegebenenfalls Anpassungen der Planung vornehmen zu können. In dem Fortbildungsworkshop zur Integration von Wirkungen in das PM&E-System stellte sich die Formulierung von Wirkungshypothesen und -indikatoren zudem als hilfreiches methodisches Werkzeug heraus, um die Planung hinsichtlich ihrer internen Logik und ihrer Realitätsnähe zu überprüfen.

Grenzen des Instrumentariums

1) Im Hinblick auf die **Wirkungsanalyse und deren Synthese** sind hier folgende Aspekte hervorzuheben:

Die Wirkungsanalyse basiert auf subjektiven Einschätzungen der verschiedenen Akteure. Die Erhebung qualitativer Daten steht dabei im Vordergrund. Hinsichtlich der **Exaktheit und Quantifizierbarkeit der Ergebnisse** nimmt diese Vorgehensweise daher Einschränkungen in Kauf. Darüber hinaus ist die Vergleichbar-

keit der Resultate zwischen verschiedenen Projekten begrenzt und es wird keine Erhebung mit dem Charakter einer *base-line* geliefert, da der Fokus auf Veränderungen statt auf einer Zustandsbeschreibung liegt.

Auf der Grundlage der praktischen Erfahrungen mit der Anwendung des Instrumentariums wurde der **Vertiefungsgrad** der Wirkungsanalyse und deren Synthese an die engen Zeitvorgaben der MitarbeiterInnen der Partnerorganisation, der Mittler und der Zielgruppen angepasst. Steht mehr Zeit zur Verfügung, können ohne methodische Schwierigkeiten die Wirkungen durch Zusatzfragen sowie Ranking und Scoring-Verfahren hinsichtlich ihrer Relevanz und Signifikanz (wie viele sind von der Veränderung betroffen, als wie wichtig wird die Veränderung eingeschätzt, etc.) qualifiziert werden.

Methodische Begrenzungen der vorgestellten Wirkungsanalyse liegen in den nachfolgenden Aspekten. Die bestehende **Zuordnungslücke** zwischen der direkten Wirkung der Kooperation mit dem DED innerhalb der Partnerorganisation und den Wirkungen in der indirekten Zielgruppe des DED (direkte Zielgruppe der Partnerorganisation ⇒ 2.2 Wirkungsverständnis im Kontext der Studie) wird nicht überwunden, sondern nur durch die plausible Verknüpfung der Wirkungsketten überbrückt.²³ Eine methodische Schwierigkeit besteht beim Vorhandensein von Mittlern. Je mehr **Vermittlungsstufen** zwischen dem Beitrag des DED und den indirekten Zielgruppen existieren (beispielsweise bei Projekten auf höherer Ebene wie der Kommunalebene), desto schwieriger wird die plausible Zuordnung der Veränderungen bei den letztendlichen Zielgruppen zu der Kooperation mit dem DED.

Die zweite Schwierigkeit kann den Erfahrungen gemäß in den Zielgruppenworkshops bei der **Verknüpfung der Interventionen einer Organisation mit den Veränderungsprozessen** bei den Zielgruppen zu Tage treten. Wenn entweder eine Vielzahl verschiedener Organisationen mit den Zielgruppen arbeitet oder ein großer Zeitraum zwischen einer Intervention und einer dadurch eintretenden

²³ Das Instrumentarium konzentriert sich auf die Erfassung direkter Wirkungen A) der Kooperation mit dem DED innerhalb der Partnerorganisation und B) der Partnerorganisation in ihren direkten Zielgruppen. Mit dem Wissen über die Wirkungen in diesen beiden Bereichen können plausible Schlüsse gezogen werden, ob die Kooperation des DED mit der Partnerorganisation auch zu Veränderungen bei der indirekten Zielgruppe des DED beiträgt. Dieser der Wirkungsanalyse nachfolgende Schritt kann beispielsweise von den DED-KoordinatorInnen durchgeführt werden.

Wirkung liegt, ist die differenzierte Zuordnung einer Intervention zu einer Veränderung schwierig.

Eine weitere Grenze zeigt sich bei der Erfassung der Wirkungen der Kooperation des DED innerhalb der Partnerorganisation. Wenn in einer **großen Partnerorganisation** die Fachkraft nicht in einer strategischen Position beschäftigt ist, oder aber in einer sehr **spezifischen Funktion** (z.B. Systematisierung der Arbeit der Organisation) tätig ist, können die in der vorgesehenen Matrix abgefragten organisationsinternen Bereiche zu allgemein sein (⇒ Anhang 4.6). In diesem Fall sollte die Matrix an die Situation angepasst werden.

Die in dem Instrumentarium angestrebte, möglichst weitgehende **Partizipation** unterschiedlicher Akteure kann bei den Zielgruppen auf Dorfebene an ihre Grenzen stoßen. Bei sehr niedriger Analysefähigkeit oder fehlendem Vertrauen der Workshop-TeilnehmerInnen kann es beispielsweise passieren, dass der Prozess durch wenige Personen dominiert wird. In solchen Fällen ist zu überlegen, ob im Sinne des Verhältnisses von Aufwand und Nutzen ein Workshop mit wenigen, ausgewählten VertreterInnen der Zielgruppe vorzuziehen ist.

II) Spezifische Grenzen bei der **Einführung von Wirkungsorientierung in das PM&E-System** liegen in nachfolgenden Punkten:

Eine grundsätzliche Schwierigkeit besteht darin, dass der DED kein direktes **Mandat** hat, die Integration von Wirkungen in das PM&E-System der Partnerorganisation in laufenden Vorhaben einzufordern. Problematisch ist dies vor allem dann, wenn der DED bei einem Monitoring seiner Wirkungen auf die Unterstützung der Partnerorganisationen angewiesen ist. Den Erfahrungen in Guatemala zufolge ist das Interesse der Partnerorganisationen an der Einführung einer Wirkungsorientierung in ihre Abläufe und Verfahren jedoch groß, was nicht zuletzt damit zusammenhängt, dass sich die lokalen Organisationen auch gegenüber anderen Geberorganisationen hinsichtlich ihrer erzielten Wirkungen rechtfertigen müssen. Kapitel 6.1.2 gibt Empfehlungen für Auswahlkriterien für potenzielle Partnerorganisationen, die sich auch auf deren Bereitschaft beziehen, ihre Arbeit stärker auf Wirkungen zu orientieren.

Die **Standardisierung** der methodischen Vorgehensweise für die Integration von Wirkungen in ein bestehendes PM&E-System erscheint nur sehr eingeschränkt sinnvoll, da diese stark auf die jeweilige Organisation abgestimmt werden muss.

Das bereits vorhandene PM&E-System beeinflusst dabei maßgeblich die Ausgestaltung des Wirkungsmonitorings.

Die Entwicklung von Wirkungshypothesen bzw. -ketten und insbesondere von brauchbaren Wirkungsindikatoren ist methodisch verhältnismäßig anspruchsvoll und erfordert neben der inhaltlichen Einbeziehung der Zielgruppen eventuell auch punktuelle **externe methodische Expertise**. Nachteilig zu bewerten sind die dadurch entstehenden Zusatzkosten und eine abnehmende Eigenverantwortung innerhalb der Partnerorganisation.

Hindernisse bei der Durchführung

Die Erfahrungen in der Pilotphase haben gezeigt, dass die Thematik von Wirkungen sich manchmal als relativ schwer zugänglich herausstellt. Das jahrzehntelang eintrainierte **Verständnis** des *logical framework* und die Fokussierung auf die Ergebnisse oder Leistungen erschweren das Umdenken auf Wirkungen teilweise erheblich. In den Workshops war es wiederholt notwendig, auf den Unterschied zwischen Ergebnissen von Interventionen und deren Wirkungen zurückzukommen. Der Betonung der dazwischen liegenden Ebene der Nutzung der Ergebnisse²⁴ hat sich dabei als sehr hilfreich für das bessere Verständnis der Workshop-TeilnehmerInnen herausgestellt.

Generelle Prinzipien und Anwendungsregeln partizipativer Methoden sind auch bei der Durchführung des vorliegenden Instrumentariums zu berücksichtigen. Stellvertretend für andere Aspekte sei hier die **Zusammenstellung der TeilnehmerInnen der Workshops** genannt. Dabei sollte darauf geachtet werden, dass kulturelle Gegebenheiten berücksichtigt werden, wie beispielsweise das Verhältnis zwischen Männern und Frauen oder die sozialen Hierarchien, um die notwendige Offenheit im Workshop zu gewährleisten. Ebenso ist es wichtig, dass das analytische Niveau der TeilnehmerInnen nicht zu heterogen ist, damit der Workshop nicht durch Verständnisprobleme behindert wird.

Grundsätzliche **Voraussetzung** für einen produktiven Reflexionsprozess bei einer Herangehensweise im Sinne einer **Selbstevaluierung** (statt einer externen Evaluierung), ist die Bereitschaft, die eigene Arbeit kritisch zu hinterfragen. Als

²⁴ Die Ebene der Nutzung der Ergebnisse in der Wirkungskette wird über die deutsche Entwicklungszusammenarbeit hinaus im internationalen Kontext wenig verwendet. Die Beibehaltung dieser Logik zeigt sich aber trotz der Unterschiede zur internationalen Nomenklatur als lohnenswert.

Basis dafür sind ein generelles Vertrauen zwischen den MitarbeiterInnen und Transparenz unerlässlich. Gerade bei der Analyse des Wirkungsbereichs der Kooperation mit dem DED, in dem die Wirkungen auf die DED-Fachkraft zurückgeführt werden, ist es den Erfahrungen nach erforderlich, die Zusammensetzung der Workshop-TeilnehmerInnen von Fall zu Fall konfliktensibel anzupassen. Wenn beispielsweise das Verhältnis zwischen der Fachkraft und einem Teil der KollegInnen problematisch ist, kann es unter Umständen ratsam sein, für diese getrennte Workshops durchzuführen, um eine möglichst weitgehende Offenheit der TeilnehmerInnen zu gewährleisten.

Wenn die Durchführung wegen fehlender Ressourcen durch **internes Personal** der Organisation **moderiert** wird, können folgende Schwierigkeiten auftreten: erstens besteht die Gefahr, dass Eigeninteressen den Prozess beeinflussen. Zweitens kann der fehlende Abstand die Analyse- und Synthesefähigkeit beeinträchtigen, und drittens kann die interne Moderation konfliktträchtig sein. Wie oben beschrieben (⇒ 5.4.3 Moderation und Prozessbegleitung), ist daher eine externe Moderation zu empfehlen. Diese kann z.B. auch durch eine DED-Fachkraft aus einer anderen Kooperation übernommen werden, um dadurch kostengünstiger zu arbeiten.

5.6 Module des Instrumentariums – Anleitung zur Durchführung

Im Folgenden werden die einzelnen Module des Instrumentariums zur Wirkungsanalyse und -monitoring vorgestellt und ausführlich erläutert. Neben Angaben zum Ziel, den teilnehmenden Personen, dem ungefähren Zeitbedarf und den benötigten Materialien wird auch der genaue Ablauf der einzelnen Schritte erklärt. In Anhang 4 finden sich methodische Vorlagen, inhaltliche Anwendungsbeispiele und Dokumentationsschemata.

Die Anleitung in der vorliegenden Form ist für laufende Projekte konzipiert. Sie beginnt daher mit der retrospektiven Phase der reflexiven Wirkungsanalyse. Für Neuvorhaben empfiehlt es sich, durch die Formulierung von Wirkungsketten und -indikatoren direkt zu Beginn der Planung eine Grundlage für die Einführung eines Wirkungsmonitoring-Systems (⇒ 5.4.5 Vorgehensweise bei Neuvorhaben, 5.6.6 Wirkungen in PM&E) zu legen.

5.6.1 Vorbereitung und Einführung

5.6.1.1 Vorbereitungsgespräch

✓ Ziel	Information der Fachkraft und der MitarbeiterInnen der Partnerorganisation über Zielsetzung des Gesamtvorhabens und Motivation zur aktiven Mitarbeit Informationen über die Partnerorganisationen und den Arbeitsplatz der DED-Fachkraft einholen Gestaltung des Vorhabens (Fokus, Umfang, Ablauf) absprechen
👥 Beteiligte	Leitung der Partnerorganisation, DED-Fachkraft, direkte KollegInnen der Fachkraft, DED-KoordinatorIn und ModeratorIn
⌚ Dauer	2 - 3 Stunden
✂️ Material	Checkliste ⇒ Anhang 4

📄 Inhalt & Ablauf

Einführung

- Einführung in den Hintergrund des Vorhabens (Anlass, Ziele, Vorgehensweise, etc.)
- Ziele des Vorgesprächs erläutern
- Phasen des Gesamtkonzepts erläutern

Abfragen von Basisdaten über die Partnerorganisation und den Arbeitsplatz der Fachkraft

- Fragen der Checkliste abarbeiten ⇒ Anhang 4.1/ Empfehlungen

Abstimmung über die Gestaltung des Vorhabens. Folgende Punkte sollten dabei geklärt werden:

- Auswahl des Fokus der Wirkungsanalyse (gesamte Partnerorganisation, einzelne Abteilung(en), etc.)
- Festlegen der unterschiedlichen Gruppen und Beteiligten, die an der Wirkungsanalyse teilnehmen. Es ist darauf zu achten, dass eine Triangulation der Perspektiven gewährleistet wird. ⇒ Empfehlungen

MitarbeiterInnen der Partnerorganisation: Soweit möglich, sollten neben der Fachkraft alle MitarbeiterInnen aus dem direkten Umfeld der Fachkraft und die benachbarten Abteilungen sowie der/ die Vorgesetzte(n) der Fachkraft eingebunden werden.

Mittler: Organisationen, die von der Partnerorganisation Beratungsleistungen oder Unterstützung erhalten, um Beratungen auf Zielgruppenebene zu leisten oder gemeinsam mit der Partnerorganisation Aktivitäten durchführen, sollten ebenfalls teilnehmen.

ZielgruppenvertreterInnen: Die Anzahl und Auswahl der teilnehmenden Dörfer und Nutzergruppen ist abhängig von der Unterschiedlichkeit der Charakteristika der Zielgruppen, dem Zeitbudget und der Anzahl der ModeratorInnen.

- Abfragen von Hintergrundinformationen zu Mittlern und Zielgruppen (Charakteristika, Vorkenntnisse, Abstraktionsvermögen, etc.) ⇒ Empfehlungen
- Klärung der Moderation der Workshops (lokale/r ModeratorIn/ ÜbersetzerIn)
- Klärung der TeilnehmerInnen des Synthese-Workshops
- Klärung des Umgangs mit den Ergebnissen (Transparenz, Diskretion)
- Finanzierung

Terminplanung für die Workshops

Klärung logistischer Fragen für die einzelnen Workshops

- z.B. Transport, Raumbedarf, Material, Mittagessen, etc.

Dokumentation

- Protokoll strukturieren und archivieren

☺ Empfehlungen

Allgemein



- Je nach Größe der Partnerorganisation und Zeitbudget können die im Vorbereitungsgespräch zu klärenden Fragen und Themen auch im Rahmen eines Einführungsworkshops mit einem breiteren Teilnehmerkreis besprochen werden. Wichtig ist, dass insbesondere das Mandat für die Durchführung der Wirkungsanalyse und ggf. die Einführung des Wirkungsmonitorings sowie die logistischen Erfordernisse geklärt werden. Ein Einführungsworkshop im größeren Kreis bietet den Vorteil, dass weitere Schlüsselpersonen aus der Partnerorganisation direkt in die logistische Planung eingebunden werden können. Darüber hinaus kann bei ausreichendem Zeitbudget ein größerer Teilnehmerkreis ausführlich in das Gesamtkonzept von Wirkungsanalyse und -monitoring eingeführt werden.
- Mögliche Zusatzthemen für eine Einführung in Form eines Workshops:
 - Begriffsklärungen: Wirkungsanalyse, Wirkungsmonitoring
 - Verortung von Wirkungsanalyse und Wirkungsmonitoring im PM&E-Zyklus
 - Grenzen und Möglichkeiten von Wirkungsanalysen und Wirkungsmonitoring (hinsichtlich Legitimation, Projektsteuerung, strategischer Planung)
 - Vorstellung und Erläuterung der Schritte der Wirkungsanalyse und des Wirkungsmonitorings (z.B. durch Impulsreferat)
- Relevante verfügbare Informationen über die Partnerorganisation und die Arbeit der DED-Fachkraft sollten bereits im Vorfeld aus den entsprechenden Berichten und Dokumenten zusammengetragen werden, um die Fragen im Vorbereitungsgespräch auf die fehlenden Informationen zu begrenzen.
- Die Fragen der Checkliste sollen dazu dienen, einen ersten allgemeinen Überblick über die Organisation zu bekommen und müssen nicht weiter vertieft werden.
- Bei der Planung der Zielgruppen-Workshops ist zu überlegen, inwieweit eine Berücksichtigung von gemischten Gruppen (Frauen/ Männer, alt/ jung, Funktionsgruppen, unterschiedliche Dörfer mit unterschiedlichen Problemlagen) oder eine Unterteilung in die jeweiligen Gruppen erforderlich ist. Als wichtiger Erfolgsfaktor hat sich zudem die Fähigkeit der ZielgruppenvertreterInnen erwiesen, kritisch über ihre eigene Lebenssituation zu reflektieren.




5.6.2 Reflexive Wirkungsanalyse: Wirkungen der Partnerorganisation

5.6.2.1 Workshop mit der Partnerorganisation

✓ Ziel	Einführung in die Wirkungsthematik und Erfassung bereits erzielter Wirkungen auf Zielgruppenebene aus der Perspektive der MitarbeiterInnen der Partnerorganisation
👥 Beteiligte	MitarbeiterInnen der Partnerorganisation, DED-Fachkraft, direkte KollegInnen der Fachkraft, ModeratorIn (max. 12 Personen)
🕒 Dauer	Max. 4 Stunden
✂️ Material	Pinnwand, Flipchart, Moderationskarten und Stifte Großformatige Vorlage der Vertiefungsmatrizen (⇒ Anhang 4.4.1/2) Visualisiertes Beispiel einer Wirkungskette oder großformatige Tabelle zur partizipativen Erarbeitung (⇒ Anhang 4.2.1/2)

📅 Inhalt & Ablauf

Schritt 1 	Einführung <ul style="list-style-type: none"> • Vorstellung von Ziel und Inhalt des Workshops sowie dessen Einordnung in das Gesamtvorhaben • Verwendung der Ergebnisse • Vorstellung der TeilnehmerInnen
Schritt 2 	Einführung in das Thema „Wirkungen“ <ul style="list-style-type: none"> • Klärung von Begriffsverwendung durch die Präsentation oder partizipative Erarbeitung einer Wirkungskette ⇒ Empfehlungen

Schritt 3 	<p>Gemeinsames Erarbeiten eines Mappings zu den Wirkungen der Partnerorganisation</p> <ul style="list-style-type: none"> • Abfragen der verschiedenen Zielgruppen der Partnerorganisation, anhand der Leitfrage: Mit welchen verschiedenen Zielgruppen arbeitet die Partnerorganisation? (erste Kartenfarbe) • Abfragen der verschiedenen Wirkungsebenen der Partnerorganisation, anhand der Leitfrage: Auf welcher Ebene (z.B. Ebene einzelner Personen, Dorfebene, regionale/nationale Ebene) sind diese Zielgruppen angesiedelt? (zweite Kartenfarbe) • Abfragen der Wirkungen der Partnerorganisation durch ein Brainstorming mit der folgenden Leitfrage: Welche Wirkungen hat die Partnerorganisation in den letzten x Jahren (Zeithorizont der Wirkungsanalyse) bei den verschiedenen Zielgruppen erreicht? (dritte Kartenfarbe)
Schritt 4 	<p>Ergänzen des Mappings</p> <ul style="list-style-type: none"> • Abfragen von Wirkungen in Querschnittsthemen • Abfragen von ungeplanten positiven und negativen Wirkungen <p>⇒ Empfehlungen</p>
Schritt 5 	<p>Vertiefen der Wirkungen anhand einer Matrix ⇒ Anhang 4.4.1/2</p> <ul style="list-style-type: none"> • Auswahl der zu vertiefenden geplanten und ungeplanten (positive und negative) Wirkungen aus dem Mapping • Aufteilung in zwei Gruppen; Vertiefung der geplanten Wirkungen in einer Gruppe und der ungeplanten in der anderen Gruppe • Erklärung der Inhalte der Matrizen und Bearbeitung in den Gruppen <p><u>Geplante Wirkungen:</u> Bewertung des Erreichungsgrads auf einer Skala von 1 (sehr gering) bis 10 (hoch) in der ersten Spalte.</p> <p><u>Ungeplante Wirkungen:</u> Bewertung der Intensität der Wirkung auf einer Skala von 1 (sehr gering) bis 10 (hoch) in der ersten Spalte.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Die Begründung für diese Bewertungen erfolgt jeweils in der nächsten Spalte. • In der vierten Spalte wird ein Nachweis/ Beispiel eingetragen, das die Erreichung/ Intensität der jeweiligen Wirkung verdeutlicht. • Die letzte bzw. die letzten beiden Spalten fragen nach Maßnahmen zur Förderung bzw. Vermeidung der jeweiligen Wirkung (Welche Möglichkeiten gibt es? Verfügbarkeit der notwendigen Ressourcen?). • Präsentation und Diskussion der Ergebnisse der Gruppenarbeiten im Plenum <p>⇒ Empfehlungen</p>

Schritt 6	<p>Abschluss des Workshops</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zusammenfassung des Inhalts • Feedback und Verabschiedung
------------------	---

☺ Empfehlungen

Schritt 2

- Die Einführung der Wirkungsthematik anhand einer Wirkungskette lässt sich unterschiedlich gestalten und hängt vom Vorwissen der TeilnehmerInnen des Workshops ab:
 - Partizipative Erarbeitung einer Wirkungskette (⇒ Anhang 4.2.1): Die TeilnehmerInnen werden gebeten, die einzelnen Elemente der Wirkungskette zu einem vorgegebenen (dem Kontext der Organisation angemessenen) Projektziel (Ergebnis/ Leistung) zu erarbeiten. Der/ die ModeratorIn trägt die Vorschläge auf Zuruf in die passenden Spalten ein und unterstützt den Prozess durch Hilfsfragen und ggf. vorbereitete Antworten. Am Ende werden die verschiedenen Wirkungen nach geplant/ ungeplant sowie positiv und negativ kategorisiert. Erfahrungsgemäß fällt den TeilnehmerInnen insbesondere die Unterscheidung zwischen Nutzungs- und Wirkungsebene nicht leicht, weshalb dieser Schritt besonders ausführlich behandelt werden sollte.
 - Präsentation eines komplexen Beispiels: Bei einer Gruppe mit ausreichender Vorbildung im Themenbereich PM&E, kann anstelle der partizipativen Erarbeitung ein komplexeres Beispiel vorgestellt werden. Ein Beispiel findet sich im Anhang 4.2.2.

Schritt 3

- Es hat sich als hilfreich erwiesen, unterschiedliche Kartenfarben zur Unterscheidung zwischen Zielgruppen und Wirkungsebenen (Ebene einzelner Personen, Dorfebene, Gemeindeebene, etc.) zu verwenden. Weiterhin hat es sich bewährt, mit der Abfrage der Zielgruppen zu beginnen und diese anschließend den verschiedenen Wirkungsebenen zuzuordnen. Im Idealfall ist jeder Wirkungsebene mindestens eine Zielgruppe zuordenbar.

Schritt 4

- Für die einzelnen Querschnittsthemen sollten jeweils Karten vorbereitet, nacheinander eingeführt und abgefragt werden. Im Fall von Guatemala ergaben sich sechs Querschnittsthemen aus dem Kontext der DED-Arbeit und der Arbeit der Partnerorganisationen: Armutsorientierung, Geschlechtergleichstellung, Ökologische Nachhaltigkeit, Konfliktsensibilität, Interkulturalität und Partizipation.
- Bei der Abfrage ungeplanter Wirkungen hat es sich bewährt, den TeilnehmerInnen ausreichend Zeit zur Reflexion zu geben, da es häufig das erste Mal ist, dass sie sich damit auseinandersetzen.

Schritt 5





- Die Auswahl (Anzahl und Thema) der Wirkungen hängt vom Erkenntnisinteresse und der verfügbaren Zeit der Organisation ab:
 - Matrix als Analyse- und Steuerungsinstrument:** Prioritäres Ziel ist die Gewinnung von Informationen zur Verbesserung der Leistungen der Partnerorganisation. In diesem Fall sollten so viele Wirkungen wie möglich anhand der Fragen der Matrix vertieft werden, beispielsweise drei ungeplante (positive und negative) Wirkungen und je eine Wirkung pro Querschnittsthema.
 - Matrix als Überprüfungsinstrument der Wirkungen:** In diesem Fall geht es darum, stichprobenartig zu überprüfen, inwiefern die im Mapping genannten Informationen tatsächlich valide sind. Dazu ist die Vertiefung einiger ausgewählter Wirkungen ausreichend. Der/ die ModeratorIn schlägt eine Auswahl an Wirkungen zur Vertiefung vor oder die TeilnehmerInnen wählen mittels einer Priorisierung aus.
- Zum besseren Verständnis empfiehlt es sich, die Matrix anhand eines praktischen Beispiels einzuführen.

5.6.2.2 Workshop mit Mittlern

Mittler können sowohl in Form von MitarbeiterInnen einer intermediären Organisation, als auch in Form von ZielgruppenvertreterInnen (z.B. Delegierte oder Multiplikatoren) auftreten. Die Gestaltung des Workshops mit Mittlern ist abhängig von der Funktion, den Vorkenntnissen in Planung und den Analysefähigkeiten dieser Gruppe. Je nach Fall ist ein Workshop entsprechend dem Modul für die Partnerorganisationen (⇒ 5.6.2.1) oder aber dem Modul für die Zielgruppe (⇒ 5.6.2.3) angemessen. Ist die verfügbare Zeit für die Durchführung eines Workshops zu knapp, so kann stattdessen auch ein Interview (⇒ 5.6.2.4 Interview mit der Zielgruppe) angewendet werden.

5.6.2.3 Workshop mit der Zielgruppe

✓ Ziel	Erfassung von Veränderungen bei der Zielgruppe und Verknüpfung mit den Interventionen der Partnerorganisation
👤 Beteiligte	ZielgruppenvertreterInnen (4 bis 12 Personen), ModeratorIn
🕒 Dauer	Max. 4 Stunden
📌 Material	Pinnwand, Flipchart, Moderationskarten und Stifte Großformatige Vorlage der Matrix (⇒ Anhang 4.4.3)

📅 Inhalt & Ablauf	
Schritt 1 	Einführung <ul style="list-style-type: none"> Vorstellung von Ziel und Inhalt des Workshops sowie dessen Einordnung in das Gesamtvorhaben Verwendung der Ergebnisse Vorstellung der TeilnehmerInnen
Schritt 2	Einführung in das Thema „Veränderungen“ <ul style="list-style-type: none"> Klärung des Unterschieds zwischen Veränderungen, die durch eine Intervention verursacht wurden und „natürlichen“ Veränderungen. Darauf hinweisen, dass Veränderungen positiv oder negativ sein können. ⇒ Empfehlungen
Schritt 3 	Erarbeiten eines Mappings zu Veränderungen bei der Zielgruppe <ul style="list-style-type: none"> Abfragen der Veränderungen bei der Zielgruppe durch ein Brainstorming mit der folgenden Leitfrage: Welche Veränderungen hat es in den letzten x Jahren (adäquater Zeithorizont bezogen auf die Arbeit der Partnerorganisation) bei der Zielgruppe (Dorf, soziales Umfeld, etc.) gegeben? <u>Aufzunehmen sind dabei</u> <ul style="list-style-type: none"> durch die Partnerorganisation angestoßene Veränderungen durch andere Organisationen oder Akteure verursachte Veränderungen „natürliche“ Veränderungen Beispiel eines Mappings ⇒ Anhang 4.3.2
Schritt 4 	Ergänzen des Mappings <ul style="list-style-type: none"> Abfragen von Veränderungen in den Querschnittsthemen ⇒ Empfehlungen Abfragen von negativen Veränderungen Abfragen von anderen, in der Zielgruppe tätigen Organisationen und Akteuren mit der Leitfrage: Welche anderen Organisationen und Akteure arbeiten mit der Zielgruppe und was machen diese?
Schritt 5 	Verknüpfung der Veränderungen mit den Interventionen der Partnerorganisation anhand einer Matrix ⇒ Anhang 4.4.3 <ul style="list-style-type: none"> Bestimmung der Veränderungen aus dem Mapping, die direkt mit der Partnerorganisation in Verbindung gebracht werden, anhand der Leitfrage: Welche der genannten Veränderungen haben direkt mit der Arbeit der Partnerorganisation zu tun? Einführung der Matrix, indem die verschiedenen Spalten anhand eines Beispiels erklärt werden

	<ul style="list-style-type: none"> • Aufteilung in Arbeitsgruppen und Bearbeitung der Veränderungen mit Bezug zur Partnerorganisation in der Matrix ⇒ Empfehlungen • Präsentation der Matrizen und Diskussion im Plenum
Schritt 6	Abschluss des Workshops <ul style="list-style-type: none"> • Zusammenfassung des Inhalts • Feedback und Verabschiedung

☺ Empfehlungen

Allgemein

- Bei Zielgruppen, die nur lokale Sprachen kennen, ist entweder eine ModeratorIn mit guten Kenntnissen der lokalen Sprache als auch des kulturellen Kontextes oder eine ÜbersetzerIn erforderlich.

Schritt 2

- Es hat sich als hilfreich erwiesen, die Thematik anhand eines Beispiels aus dem lokalen Kontext einzuführen.

Schritt 4

- Die Abfrage der Querschnittsthemen anhand lokal verständlicher Metaphern erleichtert das Verständnis dieser häufig abstrakten Begriffe.




Schritt 5

- Eventuell ist eine Auswahl der zu bearbeitenden Veränderungen zu treffen. Diese kann die ModeratorIn im Sinne des Interesses der Partnerorganisation treffen. Die Bearbeitungszeit jeder Veränderung beträgt etwa fünf Minuten.
- Bei Interesse der Partnerorganisation können an dieser Stelle auch Verbesserungsvorschläge für die eigene Arbeit abgefragt und in die Kommentar-Spalte der Matrix eingetragen werden.

5.6.2.4 Interview mit der Zielgruppe

✓ Ziel	Erfassung der Veränderungen bei der Zielgruppe und Verknüpfung mit den Interventionen der Partnerorganisation.
👤 Beteiligte	1 bis 3 ZielgruppenvertreterInnen, ModeratorIn
⌚ Dauer	1,5 Stunden
✂ Material	Material für das Protokoll

📅 Inhalt & Ablauf

Schritt 1 	Einführung <ul style="list-style-type: none"> • Vorstellung von Ziel und Methodik • Verwendung der Ergebnisse • Vorstellung der TeilnehmerInnen
Schritt 2 	Einführung in das Thema „Veränderungen/ Wirkungen“ <ul style="list-style-type: none"> • Vorstellen einer Wirkungskette oder Einführung in das Thema Veränderungen ⇒ Empfehlungen
Schritt 3 	Durchführung des Interviews anhand von Leitfragen ⇒ Anhang 4.5
Schritt 4	Feedback und Synthese

☺ Empfehlungen

Allgemein




- Falls die Durchführung eines Workshops mit der Zielgruppe nicht möglich ist, kann stattdessen ein Leitfrageninterview mit einigen Schlüsselpersonen angewendet werden. Diese Form der Informationsgewinnung ist möglicherweise auch bei sehr persönlichen und sensiblen Themen vorzuziehen. Ein Nachteil dabei ist die erschwerte Systematisierung und Zusammenführung der Information. Zur Erleichterung der Systematisierung, kann das Interview wie bei einem Mapping strukturiert und dokumentiert werden. Dazu empfiehlt es sich, die gleichen Schritte wie im Workshop mit der Zielgruppe (⇒ 5.6.2.3) anzuwenden.
- Wie auch im Workshop mit Zielgruppen ist bei InterviewpartnerInnen mit lokaler Sprache entweder eine ÜbersetzerIn oder eine lokale ModeratorIn mit guten Kenntnissen der lokalen Sprache als auch des kulturellen Kontextes erforderlich.




Schritt 2

- Bei Interviewpartnern mit guten Vorkenntnissen im Bereich PM&E kann ein vorbereitetes Beispiel einer Wirkungskette aus dem eigenen Arbeitsbereich verwendet werden. Bei Zielgruppen mit wenig Erfahrung in Planungskonzepten ist die Verwendung des Begriffs „Veränderung“ adäquater und kann in vergleichbarer Weise eingeführt werden wie im Workshop mit der Zielgruppe (⇒ 5.6.2.3).

5.6.3 Reflexive Wirkungsanalyse: Wirkungen der Kooperation

5.6.3.1 Workshop mit der DED-Fachkraft und den direkten KollegInnen

✓ Ziel	Reflexion über kurzfristige und ungeplante Wirkungen der Kooperation mit dem DED in der Partnerorganisation sowie Wirkungen in den indirekten Zielgruppen aus der Sicht der DED-Fachkraft zusammen mit ihren direkten KollegInnen.
 Beteiligte	DED-Fachkraft, direkte KollegInnen, ModeratorIn
 Dauer	1,5 Stunden
 Material	Pinnwand, Moderationskarten, Flipchart und Stifte Großformatige Vorlage der Matrix ⇒ Anhang 4.6

 Inhalt & Ablauf	
Schritt 1 	Einführung <ul style="list-style-type: none"> • Vorstellung von Ziel und Inhalt des Workshops sowie dessen Einordnung in das Gesamtvorhaben • Verwendung der Ergebnisse ⇒ Empfehlungen
Schritt 2 	Gemeinsames Ausfüllen der Matrix (⇒ Anhang 4.6) über Veränderungen innerhalb der Organisation <ul style="list-style-type: none"> • Einführung und zeilenweises Ausfüllen des ersten Schritts der Matrix (Veränderungen in der Organisation) • Einführung und zeilenweises Ausfüllen des zweiten Schritts der Matrix (Initiierung der Veränderung) ⇒ Empfehlungen
Schritt 3	Ziele der Kooperation <ul style="list-style-type: none"> • Abfragen der Ziele und der Motivation der Kooperation mit dem DED • Abfrage, inwieweit sich die Kooperationsziele bereits in sichtbaren Veränderungen widerspiegeln (kurzfristigen Wirkungen) • Abfrage, woran man diese Veränderungen erkennen kann (konkrete Beispiele) ⇒ Empfehlungen
Schritt 4	Ungeplante Wirkungen

	<ul style="list-style-type: none"> • Abfragen von ungeplanten, durch die Kooperation mit dem DED verursachte Wirkungen
Schritt 5	Wirkungen in der indirekten Zielgruppe <ul style="list-style-type: none"> • Abfragen von Wirkungen der Kooperation mit dem DED in den indirekten Zielgruppen (falls bislang noch nicht genannt). Zum Konzept indirekter Zielgruppen siehe ⇒ 2.2 Wirkungsverständnis im Kontext der Studie
Schritt 6	Abschluss des Workshops <ul style="list-style-type: none"> • Zusammenfassung der Inhalte des Workshops • Information über die weitere Vorgehensweise und Verabschiedung

Empfehlungen

Allgemein

- Die Ergebnisse des Workshops können eine hilfreiche Informationsquelle zur Überarbeitung der Kooperationsziele und Arbeitsbereiche der DED-Fachkraft sein. Die Inhalte des zweiten Schritts der Matrix (Anhang 4.6) geben möglicherweise darüber Auskunft, ob die Kooperation über die ursprünglichen Ziele hinaus Veränderungen bewirkt und in welchen Bereichen dies der Fall ist.
- Ist im Vorfeld bereits bekannt, dass die Kooperation keinen Einfluss auf die in der Matrix aufgenommenen Bereiche hat, empfiehlt es sich, den Fokus auf die allgemeinen Fragen zu legen.

Schritt 1

- Es ist notwendig, bereits im Vorfeld zu klären, wer bei dem Synthesegespräch einbezogen wird und wie mit den Ergebnissen umgegangen wird.

Schritt 2

- Wenn die DED-Fachkraft in sehr speziellen Themenbereichen arbeitet, können entsprechend weitere Bereiche in die Matrix aufgenommen werden.
- In der Kommentarspalte empfiehlt es sich festzuhalten, in welcher Weise sich diese Veränderung äußert.
- Die Ergebnisse der Matrix beschränken sich nicht auf Wirkungen der Kooperation mit dem DED, sondern identifizieren ggf. auch den Einfluss anderer Akteure (z.B. staatliche Institutionen, andere Entwicklungsorganisationen, etc.).




Schritt 3


- Die Reihenfolge der Schritte 2 und 3 sollte unbedingt eingehalten werden, um die Ergebnisse der Matrix nicht zu beeinflussen.
- Beim Ausfüllen der Matrix ist darauf zu achten, dass die beiden Teile getrennt voneinander eingeführt und bearbeitet werden. Dies erfordert auch eine separate Visualisierung.

5.6.4 Synthese der verschiedenen Perspektiven

5.6.4.1 Syntheseworkshop

Aufbereitung der Ergebnisse

✓ Ziel	Zusammenführung, Aufbereitung und Visualisierung der Ergebnisse aller Workshops und Interviews der reflexiven Wirkungsanalyse mit der Organisation (⇒ 5.6.2)
 Beteiligte	ModeratorIn
 Dauer	1 Tag
 Material	Visualisierungsmaterial (Pinwände, Flipcharts, Stifte, etc.)

 Inhalt & Ablauf	
Schritt 1	<ul style="list-style-type: none"> Kurze Zusammenfassung und Visualisierung aller durchgeführten Aktivitäten (Workshops und Interviews) und der jeweils verwendeten Methoden
Schritt 2	<ul style="list-style-type: none"> Zusammenfassung und Visualisierung der Ergebnisse der Workshops und Interviews ⇒ Empfehlungen
Schritt 3	<ul style="list-style-type: none"> Bewertung der Ergebnisse: Erarbeiten und Visualisierung erster Einschätzungen und Schlussfolgerungen hinsichtlich signifikanter Inhalte und auffälliger Aspekte ⇒ Empfehlungen Formulierung und Visualisierung von Leitfragen und/ oder von möglichen Maßnahmen für ein <i>follow-up</i> ⇒ Empfehlungen

Empfehlungen

Allgemein

- Die Zusammenfassung und Interpretation der Workshop-Inhalte und Interview-Ergebnisse erfordert eine gute Fähigkeit zur Synthese und Abstraktion von Seiten des/ der ModeratorIn.




Schritt 2




- Es hat sich bewährt, die Ergebnisse der Mappings und der Vertiefungsmatrizen der unterschiedlichen Workshops zunächst zu vergleichen, um dann Übereinstimmungen, geringe Unterschiede und auffallende Gegensätze zwischen den verschiedenen Perspektiven zu visualisieren.
- Die Zusammenfassung sollte sich auf die wichtigsten Wirkungen beschränken.
- Es empfiehlt sich, die negativen Wirkungen in der Zusammenfassung zu berücksichtigen, da sie interessante und lohnende Diskussionen stimulieren.

Schritt 3

- Falls sich die Inhalte der verschiedenen Workshops stark unterscheiden, ist eine separate Charakterisierung der Ergebnisse jedes Workshops angemessen. Ansonsten empfiehlt es sich, eine Gesamteinschätzung hinsichtlich der signifikanten Inhalte und Auffälligkeiten zu erarbeiten. Die Zusammenfassung der Ergebnisse (Schritt 2) sollte rein beschreibender Natur sein und von der Bewertung klar getrennt werden. Letztere soll auch dazu dienen, eine Diskussion über kritische Punkte anzuregen.
- Es ist empfehlenswert, die Maßnahmen für ein *follow-up* im Syntheseworkshop anhand von Leitfragen gemeinsam zu erarbeiten. Ergeben sich aus der Analyse der Ergebnisse direkte Empfehlungen, so können diese im Syntheseworkshop vorgeschlagen werden.

Durchführung

✓ Ziel	Kritische Zusammenführung der verschiedenen Perspektiven in Bezug auf die erfassten Wirkungen als Grundlage für die Identifikation von Anknüpfungspunkten und weiterführenden Schritten
 Beteiligte	DED-Fachkraft, direkte KollegInnen der Fachkraft, andere MitarbeiterInnen der Partnerorganisation, Leitung der Partnerorganisation, DED-KoordinatorIn (wünschenswert), VertreterInnen von Mittlerorganisationen, ModeratorIn (max. 12 Personen)
 Dauer	4 Stunden
 Material	Visualisierte Ergebnisse (Zusammenfassung, Einschätzungen, Leitfragen, etc.) Visualisierungsmaterial (Pinwände, Flipchart, Stifte, Moderationskarten, etc.)

 Inhalt & Ablauf	
Schritt 1 	Einführung <ul style="list-style-type: none"> Vorstellung von Ziel und Inhalt des Workshops Vorstellung der TeilnehmerInnen Kurze Präsentation der durchgeführten Aktivitäten und angewendeten Methoden
Schritt 2 	Präsentation der Ergebnisse <ul style="list-style-type: none"> Darstellung der Zusammenfassung Darstellung der Bewertung ⇒ Empfehlungen
Schritt 3	Anleiten einer Diskussion zur kritischen Reflexion der Ergebnisse ⇒ Empfehlungen

Schritt 4	Vorstellen und/ oder Erarbeiten von möglichen Maßnahmen für ein <i>follow-up</i> ⇒ Empfehlungen
------------------	---

☺ Empfehlungen

Allgemein

- Es kann sich anbieten, den Syntheseworkshop und das Synthesegespräch (⇒ 5.6.4.2) zusammenzulegen. In größeren Organisationen, in denen sich der Einfluss der Fachkraft auf bestimmte Abteilungen oder Bereiche beschränkt, ist ein Synthesegespräch im engeren Kreis möglicherweise angemessener. Ein sensibler Umgang mit den Ergebnissen ist bei dieser Entscheidung in Betracht zu ziehen.

Schritt 2

- Es ist wichtig darauf hinzuweisen, dass die Bewertung der Ergebnisse auf subjektiven Einschätzungen basiert und dazu gedacht ist, eine Diskussion zu stimulieren.

Schritt 3

- Es empfiehlt sich, die wichtigsten Inhalte während der Diskussion zu visualisieren.

Schritt 4

- Um Maßnahmen für ein *follow-up* zu identifizieren, können einige Leitfragen hilfreich sein. Ein *follow-up* kann sich z.B. auf methodische Schritte beziehen, die als Ausgangspunkt für die Einführung eines Wirkungsmonitorings dienen können (z.B. die Überarbeitung der Planungen mit Hilfe der Formulierung von Wirkungsketten und -indikatoren etc.). Es hat sich bewährt, ein Beispiel einer Wirkungskette vorzustellen, um einen Eindruck von diesem Instrument zu geben (⇒ Anhang 4.2: Wirkungsketten).

5.6.4.2 Synthesegespräch

Aufbereitung der Ergebnisse

✓ Ziel	Zusammenführung, Aufbereitung und Visualisierung der Ergebnisse der reflexiven Wirkungsanalyse über die Wirkungen der Kooperation mit dem DED (⇒ 5.6.3 Wirkungen der Kooperation)
👤 Beteiligte	ModeratorIn
🕒 Dauer	1,5 Stunden
✂ Material	Visualisierungsmaterial (Flipchart, Stifte, Moderationskarten, etc.)

📅 Inhalt & Ablauf	
Schritt 1	Analyse, Zusammenfassung und Visualisierung der Ergebnisse
Schritt 2	Bewertung der Ergebnisse: Erarbeitung und Visualisierung auffälliger Aspekte
Schritt 3	Vorbereitung von Leitfragen für die Diskussion



☺ Empfehlungen

Schritt 1

- Es hat sich bewährt, die Ergebnisse der Matrizen der unterschiedlichen Workshops zunächst zu vergleichen, um dann Übereinstimmungen, geringe Unterschiede und auffallende Gegensätze zwischen den verschiedenen Perspektiven zu visualisieren.

Durchführung

✓ Ziel	Gemeinsamkeiten und Unterschiede der verschiedenen Perspektiven identifizieren und mögliche Aspekte für ein <i>follow-up</i> festlegen
👤 Beteiligte	DED-Fachkraft, DED-KoordinatorIn (nach Vorabsprache), MitarbeiterInnen der Partnerorganisation (nach Vorabsprache), ModeratorIn
🕒 Dauer	2 Stunden
✂ Material	Visualisierte Ergebnisse (Zusammenfassung, Leitfragen etc.) Visualisierungsmaterial (Flipchart, Moderationskarten, Stifte, etc.)

📅 Inhalt & Ablauf	
Schritt 1 	Einführung <ul style="list-style-type: none"> • Vorstellung von Ziel und Inhalt des Gesprächs • Kurze Präsentation der durchgeführten Aktivitäten und angewendeten Methoden • Erklärung des Umgangs mit den Ergebnissen
Schritt 2 	Präsentation der Ergebnisse: <ul style="list-style-type: none"> • Zusammenfassung und Bewertung
Schritt 3	Anleiten einer kritischen Diskussion hinsichtlich der Rolle der DED-Fachkraft und ihrer Aufgaben ⇒ Empfehlungen

	Optional: Festhalten von Aspekten, die ein <i>follow-up</i> benötigen
--	---

☺ Empfehlungen

Allgemein

- Da es sich um eine personenbezogene Analyse und Bewertung handelt, ist auf einen sensiblen Umgang mit den Ergebnissen unbedingt zu achten.

Schritt 3

- Ein grober Abgleich mit den Planungsunterlagen der DED-Fachkraft kann Aufschluss über die geplanten und tatsächlichen Wirkungen der Kooperation auf die Partnerorganisation geben und so - falls nötig - mögliche Ansatzpunkte für eine Neuausrichtung der zukünftigen Arbeit der Fachkraft bieten.

5.6.5 Dokumentation der Ergebnisse

✓ Ziel	Ergebnissicherung für die Partnerorganisation und den DED (nach Vorabsprache)
👤 Beteiligte	ModeratorIn
⌚ Dauer	Ca. 1-2 Tage (je nach Anzahl der Workshops)
✂ Material	Alle Visualisierungen aus den verschiedenen Workshops, Interviews und Gesprächen

📄 Inhalt & Ablauf	
Schritt 1	Dokumentation der Ergebnisse der verschiedenen Workshops, Gespräche und Interviews der gesamten Wirkungsanalyse nach dem Dokumentationsschema in ⇒ Anhang 4.8.1
Schritt 2	Dokumentation der Ergebnisse von Syntheseworkshop und -gespräch nach dem Dokumentationsschema in ⇒ Anhang 4.8.2

5.6.6 Einführung von Wirkungen in das PM&E-System

Das vorliegende Modul ist nicht in Form eines Workshops konzipiert, sondern beinhaltet eine Beschreibung von logischen Schritten sowie Schlüsselfragen, die als Leitfaden zur Einführung von Wirkungen in ein PM&E-System dienen können. In der Literatur gibt es bereits ausreichend erprobte Handreichungen zum wirkungsorientierten Monitoring, die auch für den DED und seine Partnerorganisationen geeignet erscheinen (GERMANN & GOHL 1996a/b, HERWEG & STEINER 2003a/b, GTZ o.J., GTZ 2004). Die folgenden Schritte basieren im wesentlichen

auf diesen Veröffentlichungen, knüpfen jedoch an das vorliegende Konzept der Wirkungsanalyse und damit die DED-spezifische Situation an und beziehen zudem Erfahrungen aus einem eintägigen Schulungskurs zum Thema Wirkungsmonitoring mit DED-Fachkräften und VertreterInnen der Partnerorganisationen ein.

Die methodische Hinführung an das Thema über eine Fortbildung ist nach Einschätzung der AutorInnen dieser Studie empfehlenswert, wenn nicht sogar notwendig. Im Anhang findet sich ein Moderationsplan eines auf die Dauer von zwei Tagen angelegten Workshops, der als Anregung für die Konzeption einer Fortbildung zum Thema Wirkungsmonitoring dienen kann.

✓ Ziel	Einführung in die Funktionen, Elemente und Abfolge eines Wirkungsmonitorings sowie Darstellung von Empfehlungen zur Implementierung in ein bestehendes PM&E-System
--------	--

📄 Inhalt & Ablauf	
Einführung	<ul style="list-style-type: none"> • Klärung von Begriffen und Konzepten • Funktionen, Elemente und Abfolge eines wirkungsorientierten Monitoringsystems • Spezifika eines wirkungsorientierten Monitoringsystems
Schaffung der Basis für ein Wirkungsmonitoring-System in der Planung	
Schritt 1	Formulierung von Wirkungshypothesen und -ketten
Schritt 2	Formulierung von Wirkungsindikatoren
Schritt 3	Institutionalisierung eines Wirkungsmonitorings
Durchführung des Monitorings	
Schritt 4	Operationalisierung der Indikatoren, Datenerhebung
Schritt 5	Dokumentation
Schritt 6	Auswertung und Verwendung der Ergebnisse

Beschreibung der Schritte

Einführung

Klärung von Begriffen und Konzepten

Bevor mit der Einführung eines Wirkungsmonitorings begonnen wird, empfiehlt es sich, nochmals mit allen Beteiligten die in diesem Rahmen relevanten Begriffe und Konzepte zu klären. In der Praxis hat sich gezeigt, dass diese Fachtermini und ihre Beziehung zu bisher verwendeten Planungsinstrumenten und -begriffen häufig Verwirrung stiften. Ihre genaue Differenzierung ist daher für eine schlüssige Bearbeitung der folgenden Schritte notwendig. Deshalb soll an dieser Stelle noch einmal auf die in Kapitel 2 definierten Begriffe verwiesen werden. Zusätzlich bietet es sich an, ein für den DED allgemein gültiges Wirkungsmodell als theoretische Basis zu verwenden.²⁵ Abbildung 11 erläutert die

Beziehung zwischen den in der Planungslogik der Projektplanungsübersicht (PPÜ)/ des *logframes* verwendeten Begriffen und denen einer Wirkungskette.

Funktionen, Elemente und Abfolge eines Wirkungsmonitoring

Hat sich das Instrumentarium mit der Wirkungsanalyse bislang der rückblickenden Erfassung bereits erzielter Wirkungen gewidmet, so geht es beim Wirkungsmonitoring darum, kontinuierlich und systematisch zu beobachten, inwieweit die angestrebten Wirkungen tatsächlich erreicht werden und gegebenenfalls unerwünschte auftreten. Dazu muss das Monitoring fortlaufend überprüfen, in welcher Weise sich kritische und relevante Schlüsselemente im oberen Bereich

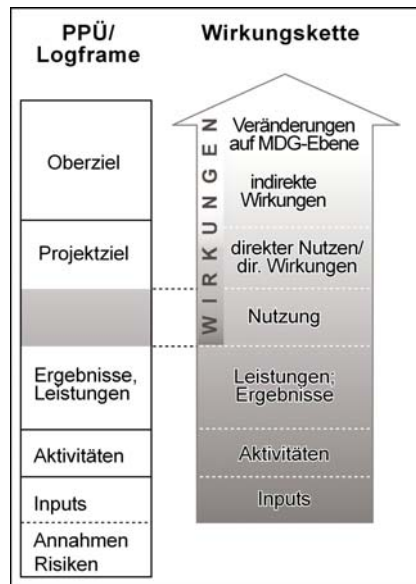


Abbildung 11: Begriffsbeziehungen

der Wirkungskette verändern und ob ein Vorhaben sich nach wie vor im Zielkorridor befindet.

Die folgende Abbildung 12 erläutert in groben Zügen die zentralen Funktionen, die grundlegenden Elemente und die Abfolge in einem Monitoringsystem innerhalb des PM&E-Zyklus.

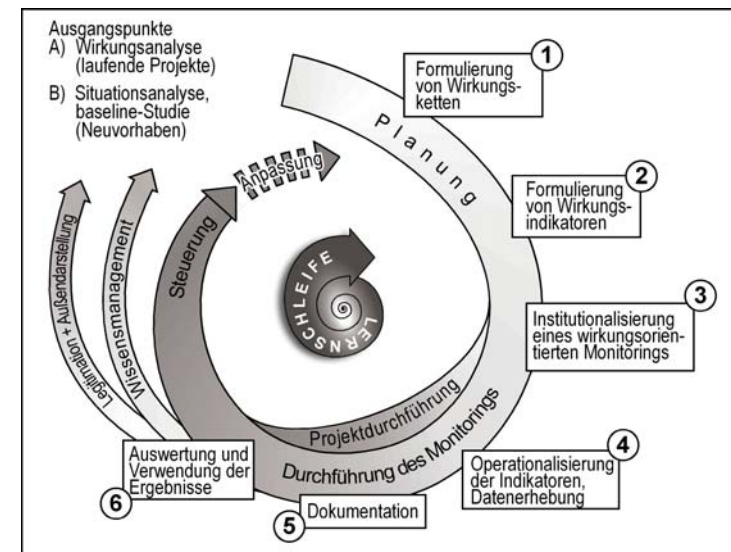


Abbildung 12: Funktionen, Elemente und Abfolge eines Wirkungsmonitorings

Grundsätzlich gibt es zwei mögliche Ausgangspunkte für die Einführung eines Wirkungsmonitorings: Im Fall von laufenden Projekten (A) bietet es sich an, ein Monitoring im Anschluss an eine Wirkungsanalyse einzuführen²⁶. Bei der Planung von Neuvorhaben (B) ist die Erhebung einer Referenzsituation ratsam, die z.B. durch die Durchführung einer *baseline*-Studie geschaffen werden kann.

Die ersten drei Schritte fallen noch in die Phase der Planung des Vorhabens. Sie schließen die Erarbeitung und Formulierung von Wirkungsketten, die Auswahl

²⁵ Kapitel 2 macht einen Vorschlag für ein derartiges Modell. Die endgültige Ausgestaltung und verbindliche organisationsweite Einführung liegt jedoch in der Verantwortung der DED-Zentrale.

²⁶ Es sei angemerkt, dass eine Wirkungsanalyse die Erhebung einer Referenzsituation nicht ersetzen kann. Insbesondere bei der Operationalisierung der Indikatoren kann es notwendig sein, dass entsprechende Ausgangswerte erst noch erhoben werden müssen.

und Formulierung von Indikatoren sowie die Planung der Institutionalisierung des Monitorings ein. Die letzten drei Schritte beziehen sich auf die Durchführungsphase und umfassen die Operationalisierung der Indikatoren, die Dokumentation sowie die Auswertung und Verwendung der Ergebnisse.

Ein Wirkungsmonitoring soll drei zentrale Funktionen erfüllen. Erstens dient es der Projektsteuerung, indem die gewonnenen Ergebnisse für eine mögliche Anpassung der Planung genutzt werden. Zweitens können die erfassten Informationen in Form von *best practices* oder *lessons learned* einen Beitrag zum institutionellen Lernen leisten und in das Wissensmanagement einfließen. Drittens dienen die Informationen über die erzielten Wirkungen der Rechenschaftslegung und der Außendarstellung.

Es bleibt darauf hinzuweisen, dass eine Wirkungsanalyse als Bestandteil eines wirkungsorientierten M&E-Systems in Zeitabständen von zwei bis drei Jahren sinnvoll ist. Zudem kann der Fokus auf Wirkungen stets in ein bestehendes Monitoringsystem integriert werden.

Spezifika eines Wirkungsmonitorings

Im Folgenden werden einige besondere Merkmale dargestellt, die ein Wirkungsmonitoring von einem Aktivitäten- oder Ergebnismonitoring unterscheiden:

- Im Unterschied zum Ergebnismonitoring, dem die Frage zugrunde liegt: „Tun wir, was wir tun, effizient?“, ist die Leitfrage beim Wirkungsmonitoring: „Führt das Erreichen unserer Ziele zur merklichen und nachhaltigen Verbesserung des Handelns und der Lebenssituation unserer Zielgruppen?“
- Der Schwerpunkt des hier vertretenen Konzepts „Wirkungsmonitoring“ liegt weniger auf der Kontrolle eines effizienten Mitteleinsatzes, sondern vielmehr auf der Institutionalisierung einer kritischen Selbstreflexion über die erreichten Wirkungen, die durch den Einbezug verschiedenster Perspektiven bereichert wird. Der dadurch stimulierte Lernprozess, den die Organisation im Idealfall gemeinsam mit ihren Partnern und Zielgruppen durchläuft, kann zudem wichtige Ansatzpunkte und Informationen für die strategische Planung liefern.
- Die Ergebnisse dienen zur Legitimation der Projekte nach außen.
- Wirkungsindikatoren erfordern in der Regel eine partizipative Erarbeitung unter Einbezug der Zielgruppen. Dabei geht die Tendenz zur Nutzung qualitativer Indikatoren, deren Entwicklung gute methodische Fähigkeiten erfordert.

Schaffung der Basis für ein Wirkungsmonitoring-System in der Planung

Schritt 1: Formulierung von Wirkungshypothesen und -ketten

Funktion einer Wirkungskette:

- Sie schließt die Lücke zwischen Projektziel und Oberziel durch die explizite Formulierung von Wirkungshypothesen und die Einführung der Nutzungsebene sowie der unterschiedlichen Wirkungsebenen (direkt, indirekt).
- Sie ermöglicht zudem den Einbezug von möglichen negativen Wirkungen oder kritischen Annahmen und Risikofaktoren (Umfeldmonitoring).

Im Anhang 4.2.2 findet sich ein Beispiel einer Wirkungskette, die auf der Planung eines *logframes* aufbaut.

Methodische Schritte zur Erarbeitung:

- Identifikation und Definition von Systemgrenzen des Vorhabens²⁷. Eine Grundlage für die Erarbeitung von Wirkungsketten bildet die Klärung der so genannten Systemgrenzen. Dabei geht es darum, ein gemeinsames Verständnis darüber zu erlangen, bis wohin der Einfluss des Projekts reicht und wie es von seinem Umfeld abzugrenzen ist. Folgende Fragen können hierbei eine Hilfestellung bieten (vgl. GTZ 2004):
 - Wer sind die Zielgruppen, Mittler und andere Beteiligte des Projekts?
 - An welcher Stelle beginnt das Projekt und bis wohin reicht es?
 - Wo enden die Aktivitäten und wo beginnen die Leistungen?
 - Wer soll die Leistungen nutzen und welcher Nutzen soll daraus entstehen?
- Erarbeitung von Wirkungsketten (bei laufenden Vorhaben auf Basis der be-

²⁷ Die Systemgrenzen meinen nicht die Grenzen des Wirkungsmonitorings. Zur Festlegung letzterer ist es notwendig, dass der DED organisationsintern die folgenden Fragen diskutiert und beantwortet: Bis zu welcher Ebene im Wirkungsmodell will der DED (Mit-)Verantwortung für die Erreichung der Wirkungen übernehmen? Bis zu welcher Ebene im Wirkungsmodell ist ein Monitoring durch die Außenstrukturen leistbar und ab welchem Punkt sollte dies von der Zentrale im Rahmen von Evaluierungen durchgeführt werden?

stehenden Planung). Dazu kann die folgende Vorgehensweise hilfreich sein:

- Als Ausgangspunkt sollten die bereits formulierten Ergebnisse dienen. Falls nicht vorhanden ist die Ebene der Nutzung einzuführen.
- Formulierung positiver (Was erwarten wir?) sowie negativer Hypothesen (Welche Risiken und Befürchtungen gibt es?), um Elemente der Wirkungskette zu identifizieren.
- Sortieren der Wirkungshypothesen in eine logische Reihenfolge innerhalb der Wirkungskette.

Empfehlungen:

- Die Erfahrung hat gezeigt, dass die Erarbeitung von Wirkungsketten eine komplexe Aufgabe darstellt, die ausreichend Zeit, Übung sowie einen hohen Reflexionsgrad erfordert.
- Zudem benötigt die Erarbeitung von Wirkungsketten eine gute Kenntnis des Themas und des praktischen Projektumfelds, um keine unrealistischen Wirkungen und Hypothesen zu formulieren.
- Sowohl die Festlegung der Systemgrenzen als auch die Definition des Anfangs- und Endpunkts verursachen häufig Schwierigkeiten. Diese treten insbesondere dann auf, wenn in der Planungsgrundlage (*logframe*) die interne Logik nicht konsistent ist, die unterschiedlichen Zielebenen nicht genau differenziert oder die Formulierungen unpräzise sind. In diesem Fall empfiehlt es sich, mit der Neuformulierung der Planung zu beginnen.

Schritt 2: Formulierung von Wirkungsindikatoren

Funktion eines Wirkungsindikators:

- Wirkungsindikatoren zeigen an, inwieweit angenommene Veränderungen bzw. Wirkungen eingetreten sind.

Methodische Schritte zur Erarbeitung:

- Identifikation von Beobachtungsfeldern: Vor der Formulierung von Indikatoren sind zunächst einige Schlüsselemente der Wirkungskette festzulegen, die für eine Beobachtung geeignet sind. Um diese bestimmen zu können, bieten die folgenden Fragen eine Hilfestellung:
 - Welche der formulierten Wirkungsketten sind die wichtigsten?

- Welche Elemente der Wirkungsketten geben darüber Auskunft, ob sich das Projekt im Zielkorridor befindet?
- Welche Elemente der Wirkungsketten werden von äußeren, möglicherweise negativen Faktoren beeinflusst?
- Sammeln von Vorschlägen möglicher Wirkungsindikatoren für die ausgewählten Beobachtungsfelder mittels eines Brainstormings.
- Bewertung der Vorschläge nach den folgenden Anforderungen²⁸:
 - **Relevant:** der Indikator misst einen zentralen Aspekt einer angestrebten Veränderung, die in einem nachvollziehbaren Zusammenhang mit dem Projekt steht.
 - **Spezifisch:** der Indikator beinhaltet eine qualitative, quantitative und zeitliche Dimension.
 - **Überprüfbar:** Die zur Messung des Indikators notwendigen Daten können zu akzeptablen Kosten erhoben werden.
- Auswahl und Formulierung eines geeigneten Indikators aus den Vorschlägen.
- Auswahl geeigneter Datenquellen zur Überprüfung des Indikators und Festlegung der Häufigkeit der Messung.
- Klärung der Dokumentation der Beobachtungsergebnisse.

Empfehlungen:

- Bei der Erarbeitung von Indikatoren wird häufig befürchtet, dass eine Überprüfung der Indikatoren – vor allem bei einer großen Zahl – nicht leistbar ist. Es ist deshalb empfehlenswert, sich auf möglichst wenige zu beschränken, die aussagekräftige Informationen für die Projektsteuerung liefern.
- Vor allem die Entwicklung von Indikatoren im sozialen Bereich gestaltet sich häufig schwierig. Der Einbezug von ZielgruppenvertreterInnen ist hilfreich, da diese genauer als andere Projektbeteiligte sagen können, woran angestrebte Veränderungen zu erkennen sind.

²⁸ Um die Erarbeitung nicht zu theoretisch zu gestalten, greifen die hier verwendeten Anforderungen nur einige wichtige, der für Indikatoren häufig angewendeten Kriterien „SMART“ auf. Bei Bedarf können auch die weiteren, hier nicht eingebrachten Kriterien angewendet werden.

Schritt 3: Institutionalisierung eines Wirkungsmonitorings

In diesem Schritt wird eine Reihe von (organisatorischen) Schlüsselfragen vorgestellt, die bei der Einführung und Gestaltung eines Wirkungsmonitoring-Systems in einer Organisation zu klären sind.

- Welcher Verbindlichkeitsgrad wird für die Durchführung eines Wirkungsmonitorings festgelegt?
- Welche arbeitsorganisatorischen Erfordernisse stellen sich? Kann das Wirkungsmonitoring in bestehende Aufgaben integriert werden oder ist die Gestaltung und Festlegung neuer Prozesse erforderlich?
- Welche methodischen Fähigkeiten werden benötigt?
- Welche personellen und finanziellen Ressourcen werden benötigt/ sind verfügbar? Was spricht für eine Vergabe der Durchführung des Monitorings nach Außen?
- Wer übernimmt die Gesamtkoordination und die Qualitätskontrolle?

Durchführung des Monitorings

Schritt 4: Operationalisierung der Indikatoren und Datenerhebung

- Für die Messung der Indikatoren empfehlen sich folgende Schritte:
- Klären, was genau der Indikator meint (gemeinsames Verständnis).
- Festlegen, wer für die Messung des Indikators verantwortlich ist.
- Klären, welche Ausgangswerte benötigt werden und welche Daten und Informationen mindestens erforderlich sind, um den Indikator zu messen. Falls eine Primär-Datenerhebung notwendig erscheint, müssen geeignete Erhebungsmethoden gefunden werden.
- Klären, in welcher Form die Daten ausgewertet und dokumentiert werden.

Empfehlungen:

Bei der Datenerhebung treten häufig die folgenden Schwierigkeiten auf:

- Eine Referenzsituation zur Messung der Indikatoren ist nicht vorhanden. In diesem Fall ist die Beschaffung oder Erhebung von Ausgangswerten erforder-

lich, um zu einem nachfolgenden Zeitpunkt die Indikatoren überprüfen zu können.

- Bei der Erhebung von Primärdaten gestalten sich der Einsatz geeigneter Methoden (Fragebögen, PRA-Tools), die Formulierung der geeigneten Fragen und die Übertragung qualitativer Aussagen in quantitative Skalen häufig als komplizierter als erwartet. Es empfiehlt sich deshalb bereits im Vorfeld darüber nachzudenken, (externe) Methoden-Experten hinzuzuziehen.

Schritt 5 und 6: Dokumentation, Bewertung der Ergebnisse

Die Dokumentation, Bewertung und Verwertung der Ergebnisse vervollständigen den Zyklus eines Wirkungsmonitorings. Erst wenn sichergestellt ist, dass diejenigen, die für die Steuerung und Rechenschaftslegung des Vorhabens zuständig sind, die Ergebnisse nutzen können, kann ein Wirkungsmonitoring seinen eigentlichen Zweck erfüllen. Um dies sicherzustellen, ist die Klärung folgender Fragen notwendig:

- Mit welcher Häufigkeit, wann und wo werden die Ergebnisse der Beobachtungen diskutiert und Schlussfolgerungen gezogen? Wer nimmt an diesen Sitzungen teil?
- In welcher Form werden die Ergebnisse dokumentiert?
- Wer braucht die Ergebnisse zur Steuerung und Rechtfertigung des Projekts und wie wird ihre Kommunikation sichergestellt?

Abschließend bleibt festzuhalten, dass die Einführung eines Systems zum Wirkungsmonitoring als Prozess zu verstehen ist und entsprechend der Notwendigkeiten der jeweiligen Organisation erfolgt.

6. Wirkungsorientierung des DED im Partnerland auf konzeptionell-strategischer Ebene

Wie bereits in der Einleitung dargelegt, greift eine alleinige Betrachtung der Projekt- und Programmebene beim Thema Wirkungsorientierung zu kurz. Vielmehr erfordert ein „ganzheitliches“ Verständnis von Wirkungsorientierung zudem Überlegungen auf konzeptionell-strategischer Ebene. Im Rahmen der Vorgaben und Richtlinien von Seiten des BMZ und der DED-Zentrale spielen die DED-Landesbüros in den Partnerländern eine wichtige Rolle, Wirkungsorientierung auf konzeptionell-strategischer Ebene zu verankern und umzusetzen. Dabei kann man sich zunächst fragen, wie die Weichen innerhalb der eigenen Organisation, sprich im DED „intern“ zu stellen sind, um mit seiner Arbeit im Partnerland größtmögliche Wirkungen zu erzielen. Darüber hinaus stellt sich die Frage, welche Schritte für den DED auf Landesebene notwendig sind, wenn gemeinsam mit anderen vor Ort vertretenen Durchführungsorganisationen der deutschen EZ (und gegebenenfalls auch anderen internationalen Akteuren) eine größere Wirkungsorientierung erlangt werden soll. Dabei geht es vor allem um die Herausforderung, sich strategisch mit seinen Interventionen so zu ergänzen, dass in der Gesamtheit mehr Wirkungen erreicht werden, und somit die Signifikanz des deutschen Beitrags erhöht werden kann.

Das folgende Kapitel widmet sich beiden Fragestellungen. Nach einer kurzen Bewertung des jeweiligen Status quo in Guatemala werden einige allgemeine Überlegungen sowie konkrete Vorschläge formuliert, die als Anregungen für Verbesserungen und als Umsetzungshilfen dienen können. Dabei ist jedoch stets zu bedenken, dass diese Überlegungen vor dem Hintergrund der praktischen Erfahrungen mit dem Thema in Guatemala entstanden sind, und deshalb für andere Landesbüros nicht in allen Fällen zutreffen müssen.

6.1 DED-interne Ausrichtung auf Wirkungen

Ausgehend von organisationstheoretischen Überlegungen lassen sich zahlreiche Ansatzpunkte zur Verankerung von Wirkungsorientierung auf strategischer Ebene im Partnerland finden. Aufgrund der Gegebenheiten in Guatemala bot es sich jedoch an, einige spezifische Bereiche herauszugreifen und genauer zu untersuchen. Besonderes Augenmerk wird auf den Bereich **strategische Planung** gelegt. Dies erschließt sich zum ersten aus der Tatsache, dass die Ebene der Wir-

kungen im Gegensatz zur Planung konkreter Aktivitäten und Maßnahmen mit den Zielen einer strategischen Planung korrespondiert (GTZ Begriffswelt: 87). Zum zweiten befindet sich der DED-Guatemala gegenwärtig im Prozess einer regionalen Schwerpunktsetzung, wodurch interessante Fragestellungen aufgeworfen wurden, die im Rahmen eines Workshops auch aus dem Blickwinkel „mehr Wirkungsorientierung“ praktisch erörtert wurden. Weiterhin wird das Thema **Neuplatzauswahl** betrachtet, da dieses eng mit einer strategischen Planung verzahnt ist. Zuletzt wird darauf eingegangen, welche Rolle die **Gremien** und **KoordinatorInnen** zur Verankerung und Umsetzung einer größeren Wirkungsorientierung übernehmen könnten.

6.1.1 Bewertung des Status quo

Die bestehende **strategische Planung** des DED-Guatemala ist nach Themenbereichen und einigen Aktionslinien zur organisationsinternen Entwicklung gegliedert und befindet sich derzeit noch in der Ausgestaltung (⇒ 4. Wirkungsorientierung im Pilotland). Die Umsetzung der strategischen Planung wird in Guatemala von den KoordinatorInnen und der Büroleitung nachgehalten. Allerdings wurde deutlich, dass das eigentliche Potenzial einer strategischen Planung, nämlich als verbindliche Grundlage und handlungsleitendes Gerüst zur Planung von Maßnahmen und Aktivitäten auf operativer Ebene zu dienen, bisher noch nicht voll ausgeschöpft wird.²⁹

Schwierigkeiten bei der erfolgreichen Erarbeitung und für einen funktionsgerechten Einsatz von strategischer Planung stellen sich in dreifacher Hinsicht. Ein Hindernis wird darin gesehen, dass Vorgaben der DED-Zentrale über die Landesprogrammplanung sowie die BMZ-Vorgaben (z.B. das SSP) verbindlich sind, die fehlende zeitliche Abstimmung dieser Planungszyklen jedoch eine Kontinuität der strategischen Planung auf Landesebene erheblich behindert.³⁰ Eine zweite

²⁹ Die Themenbereiche des Zivilen Friedensdienstes bilden dabei eine Ausnahme. Hier wurde erst kürzlich mithilfe einer externen Moderation eine eigene strategische Planung erarbeitet, die als Umsetzungsleitfaden auf operativer Ebene dient.

³⁰ Im guatemaltekischen Fall zeigt sich das fehlende Ineinandergreifen dieser Determinanten für die Erarbeitung einer strategischen Planung besonders deutlich: Die zuletzt gültige strategische Planung wurde für den Zeitraum 2003 - 2006 entworfen. Im Oktober 2004 wurde dann der neue Programmrahmen für Zentralamerika festgelegt. Im Februar 2005 initiierte der Regionaldirektor aus verschiedenen Gründen die Erarbeitung eines neuen Dokuments zur strategischen Planung für jedes DED-Land in Zentralamerika (Zeitraum 2005 - 2008). Im August und September 2005 erfolgte schließlich unter Federführung des BMZ die Ausarbeitung eines Schwer-

Schwierigkeit ist methodischer Art. Geeignete und messbare Indikatoren für strategische Ziele zu entwickeln ist eine Aufgabe, die Erfahrung, gute methodische Fähigkeiten und eine genaue Kenntnis des Umfelds erfordert. Schließlich stellt sich die Prozessgestaltung als schwierig dar, solange die Verantwortlichkeiten für die Erarbeitung und die Umsetzung von Seiten der Zentrale nicht festgelegt oder zumindest nicht deutlich genug kommuniziert werden. Dadurch entsteht ein hohes Maß an Autonomie, das als positiv gewertet wird. Jedoch hängt die Ausgestaltung und Nutzung einer strategischen Planung somit vom (persönlichen) Engagement einzelner Personen ab.

Hinsichtlich der **Neuplatzauswahl** wird die Frage der strategischen Komponente von Seiten der Büroleitung und der KoordinatorInnen als wichtiger eingeschätzt, als diejenige der Nachfrageorientierung. In der Praxis kommen Neuplätze tatsächlich auch mehrheitlich auf Initiative des DED zustande. Dabei werden zwar im Allgemeinen Kriterien berücksichtigt, die im Rahmen der letzten strategischen Planung entwickelt wurden, doch wird dieser Kriterienkatalog durch das Prüfteam nicht immer konsequent angewendet. Zudem hat sich gezeigt, dass jeder Neuplatz für sich noch zu sehr als Einzelplatz und nicht im Gesamtkontext mit anderen Projektplätzen und Instrumenten des DED gesehen wird, wodurch Synergien und Komplementarität zwischen den verschiedenen Instrumenten des DED nicht ausgeschöpft werden.

Bei der **Gremienarbeit** stellt sich die Herausforderung, wie der Anspruch der DED-MitarbeiterInnen auf Partizipation in strategischen Fragen erfüllt werden kann, ohne diese dabei zeitlich und fachlich zu überfordern. In der Praxis besteht häufig das Problem, dass Anspruch und tatsächliches Engagement auseinanderklaffen.

Die zentrale Rolle der **KoordinatorInnen** im Prozess einer Orientierung auf Wirkungen mag vielleicht auf den ersten Blick nicht so deutlich hervortreten. Doch nehmen sie sowohl in ihrer Funktion als BetreuerInnen laufender Vorhaben (gesamter PM&E-Zyklus) als auch bei der Neuplatzauswahl, sowie in der inhaltlichen und konzeptionellen Weiterentwicklung programmatischer und strategischer Themen für die Verankerung von Wirkungsorientierung eine entscheidende Rolle ein.

punktstrategiepapiers für Guatemala, das den programmatischen Rahmen für alle Durchführungsorganisationen setzt.

6.1.2 Empfehlungen für eine organisationsinterne strategische Ausrichtung auf Wirkungen

In der Bestandsaufnahme wurde deutlich, dass trotz der von BMZ und DED-Zentrale gesetzten Rahmenbedingungen ausreichend Freiräume bestehen, um eine auf die Situation des Partnerlandes abgestimmte, strategische Planung zu erarbeiten. Optimalerweise ließe sich dabei Wirkungsorientierung verankern, indem strategische Zieldefinitionen über die Formulierung von Wirkungsketten und -indikatoren operationalisiert werden. Dies kann dazu beitragen, konkrete Maßnahmen und Aktivitäten auf operativer Ebene zu identifizieren und die strategische Planung zu einem wirklichen Steuerungsinstrument zu machen. Ein solches handlungsleitendes Gerüst kann auf vielfache Weise genutzt werden: Zum Einen kann es dazu dienen, organisationsinterne Planungsprozesse wie die Auswahl von Neuplätzen und die Feinabstimmung bestehender Projektplätze zu optimieren. Zum Zweiten bietet es Ansatzpunkte für eine zielgerichtete Außendarstellung und die Initiierung überregionaler Kooperationen innerhalb des DED oder mit anderen deutschen und internationalen Durchführungsorganisationen. Eine ausgereifte strategische Planung dient nicht zuletzt auch der gezielten Planung der Fachgruppe (*foro*) hinsichtlich Themenauswahl, organisationsübergreifender Fortbildungen etc.

Damit die Entwicklung einer strategischen Planung aktiv gesteuert wird, der Prozess erfolgreich verläuft, und das Ergebnis alle Beteiligten zufrieden stellt, sind zahlreiche Faktoren zu berücksichtigen. Ausgehend von der DED-spezifischen Situation in Guatemala³¹ können folgende **Empfehlungen** dazu beitragen, diesen Prozess zu erleichtern.

Eine grundsätzliche Frage stellt sich hinsichtlich des Anspruchs, einen solchen Prozess partizipativ zu gestalten. Eine strategische Planung mit Vorgaben von oben wird von vielen Fachkräften als Einengung wahrgenommen, andererseits ist die Beteiligung an den Möglichkeiten zur partizipativen Erarbeitung von strategischen Inhalten oft sehr gering. Es ist genau zu überlegen, an welcher Stelle die partizipativen Strukturen des DED sinnvoll zum Tragen kommen könnten. Empfehlenswert wäre, aus den Reihen der Fachkräfte zunächst eine Arbeits-

³¹ Es ist darauf hinzuweisen, dass der für Guatemala verantwortliche Regionaldirektor die Erarbeitung der strategischen Planung in Form eines partizipativen Prozesses an das DED-Büro und die Fachkräfte vor Ort delegiert hat. Diese Art der Ausarbeitung stellt nicht den Regelfall dar.

gruppe einzuberufen, die über ein offizielles Mandat und ein Zeitbudget verfügt, um einen Vorschlag für eine strategische Planung zu erarbeiten. Dieser Vorschlag könnte anschließend in den partizipativen Gremien diskutiert und abgestimmt werden, nachdem Änderungsvorschläge eingebracht und aufgenommen wurden.

Des Weiteren lohnt es sich, über den Einsatz einer erfahrenen, externen ModeratorIn nachzudenken, die die Arbeitsgruppe methodisch unterstützt. Der Zeitbedarf für einen derartigen Prozess ist nicht zu unterschätzen und sollte realistisch geplant werden.

Über den Einbezug der Partnerorganisationen sowohl als Informationsquelle als auch bei der inhaltlichen Gestaltung der strategischen Planung (insbesondere in Bezug auf laufende Vorhaben) sollte frühzeitig diskutiert werden. Der Prozess der Erarbeitung der aktuellen Strategieplanung des Sektors Zivile Konfliktbearbeitung und Friedensförderung wurde dadurch bereichert.

Inhaltlich empfiehlt es sich, nicht ausschließlich Themen bezogen zu diskutieren und möglichst den gesamten Instrumentenpool in die Überlegungen einzubeziehen. Eine strategische Planung bietet aufgrund ihres langfristigen Zeithorizonts (z.B. fünf Jahre) außerdem Raum für Diskussionen über visionäre Gedanken und Zukunftstrends. Ein solcher kreativer Prozess kann dadurch unterstützt werden, dass externe (lokale) Ressourcepersonen, die bei spezifischen Themen zu den Vorreitern zählen, hinzugezogen werden.

Schließlich gilt es, die Verantwortlichkeiten sowohl für die Erstellung der Planung als auch für ein *follow-up* der Ergebnisse und die Steuerung des Gesamtprozesses bereits im Vorfeld zu klären, um für Kontinuität im Prozess zu sorgen.

Beim Thema **Neuplatzauswahl** hat sich gezeigt, dass auch hier ausreichend Freiräume für eine engere Verknüpfung mit der strategischen Planung und eine aktivere Suche nach viel versprechenden Partnerorganisationen bestehen, ohne die Nachfrageorientierung und das Muster des bestehenden Portfolios aufzugeben. Dieses Potenzial wird in der Praxis bisher allerdings noch nicht ausgeschöpft.

Einen zentralen Moment in diesem Prozess bildet die Prüfphase. Die Prüfkommision muss also auch nach Kriterien entscheiden, die auf die strategische Planung abgestimmt sind. Zwei Aspekte sollten bei der Auswahl potenzieller Partnerorganisationen zusätzlich eine Rolle spielen: Erstens die Bereitschaft, die In-

tegration von Wirkungen in den PM&E-Zyklus von Anfang an aktiv zu unterstützen. Durch die gemeinsame Entwicklung von Wirkungsketten in der Prüfphase lässt sich außerdem feststellen, inwiefern die Zielvorstellungen von DED und Partnerorganisation tatsächlich übereinstimmen. Gleichzeitig sollte genau überlegt werden, an welcher Stelle innerhalb der Partnerorganisation die Fachkraft mit ihren spezifischen Fähigkeiten anzusiedeln ist, um eine größtmögliche Wirksamkeit zu erzielen. Ein zweiter Aspekt betrifft die Bereitschaft zur aktiven Suche nach Kooperationspartnern von Seiten der Partnerorganisation, um durch Allianzenbildung größtmögliche Synergien und Breitenwirksamkeit zu erreichen.

Insgesamt bleibt darauf hinzuweisen, dass selbst bei Berücksichtigung aller Kriterien das Gesamtbild der Projektplätze ausschlaggebend ist. Wie beim Schachspiel sollte man stets das ganze Spielbrett vor Augen haben. Selbst wenn ein potenzieller Neuplatz allen vorgegebenen Kriterien entspricht, könnte es trotzdem sein, dass anstelle eines „Läufers“ ein „Springer“ die Gesamtstrategie wirksamer ergänzt.³²

Hinsichtlich der behandelten Themen und einer Verankerung des Themas Wirkungsorientierung stellt sich auch die Frage nach der Funktion der verschiedenen **partizipativen Strukturen** des DED. Wie bereits erläutert, bietet sich bei der Erarbeitung der strategischen Planung eine reduzierte, aber gezielte Rolle der Fachgruppe(n) an. Da das Thema Wirkungen eine organisationsübergreifende Einführung erfordert und damit jede Fachkraft betrifft, bietet dieses Gremium ein ideales Forum, um den Lernprozess im Bereich Wirkungen durch aktiven Erfahrungsaustausch und die Ermittlung von *best practices* zu fördern.

Die **KoordinatorInnen** spielen in allen drei der bearbeiteten Bereiche eine wichtige Rolle. Daher gilt es, vor allem in der Vorbereitung für KoordinatorInnen das Thema Wirkungsorientierung in den relevanten Aufgabenbereichen (PM&E, konzeptionell-strategische Aufgaben, etc.) stärker in den Fokus zu rücken. Für das laufende Tagesgeschäft sollte zudem gegebenenfalls für die nötige Unterstützung gesorgt werden.

³² Der DED-Peru hat für die Vorprüfung von Projektideen und -anträgen einen einfachen, vierstufigen Kriterienkatalog entwickelt. Damit soll bereits vor der Beauftragung eines Prüfteams nach allgemein verbindlichen Kriterien über die Annahme oder Ablehnung eines Antrags entschieden werden. Der Katalog schließt unter anderem auch die Bedeutung für die strategische Entwicklung mit ein und könnte als Anregung zur Erarbeitung derartiger Kataloge in anderen Ländern dienen.

Exkurs: Wirkungsorientierung am Beispiel Regionalisierung

Im Rahmen seiner regionalen Schwerpunktsetzung hat sich der DED-Guatemala bereits praktisch damit auseinandergesetzt, Wirkungsorientierung auf institutioneller Ebene zu verankern. Durch die geographische Konzentration der verfügbaren Projektplätze und deren strategische Ergänzung durch weitere Instrumente des DED sollen vor allem Synergieeffekte und Komplementaritätspotenziale ausgeschöpft werden. Inwiefern der DED dadurch mehr Wirkungen seiner Arbeit erreichen kann, hängt zum großen Teil von der qualitativen und quantitativen Ausgestaltung der Schwerpunktsetzung ab. Für eine Entscheidungsfindung in diesem Prozess haben sich einige Schlüsselfragen und Vorgehensweisen als hilfreich erwiesen, die im Folgenden dargestellt werden.

- Die Klärung des Ziels einer Regionalisierung ist eine zentrale Entscheidungsgrundlage dafür, ob und in welcher Region sich eine geographische Schwerpunktsetzung überhaupt „lohnt“. Diese Frage erscheint anfangs schnell zu beantworten, wird jedoch in ihrer Komplexität leicht unterschätzt. Eine eindeutige Zielklärung ist fundamental für den reibungslosen Verlauf des weiteren Diskussionsprozesses. Zur Veranschaulichung der Zielklärung ist daher die Entwicklung konkreter Szenarien mit unterschiedlicher Reichweite und Komplexität empfehlenswert, die die jeweiligen Implikationen und Notwendigkeiten verdeutlichen.
- Eine Hilfestellung für die Auswahl der Region der Schwerpunktsetzung bietet die Definition und inhaltliche Bearbeitung von wenigen, aber zentralen Entscheidungskriterien. Für Guatemala wurden die folgenden ausgewählt:
 - Kooperations-/ Koordinationspotenzial in Form anderer deutscher/ internationaler EZ-Organisationen in der auszuwählenden Region
 - Potenzial an Partnerorganisationen in der auszuwählenden Region auf lokaler/ regionaler/ nationaler Ebene (mit Blick auf Organisations- und Managementfähigkeit) sowie das Potenzial zur Vernetzung der Akteure
 - Konfliktpotenzial und Armutssituation der auszuwählenden Region
 - Kooperationspotenzial und politischer Wille der Lokalregierungen in der auszuwählenden Region

- Bedeutung der auszuwählenden Region in der nationalen Entwicklungsagenda
- Nach der Entscheidung für eine bestimmte Region stehen der Ressourceneinsatz (finanziell wie personell) durch den DED sowie mögliche Zusatzinvestitionen zur Debatte. Dabei stellt sich auch die Frage nach der „kritischen Masse“ für eine Regionalisierung. Als hilfreiches Instrument zur Entscheidungsfindung hat sich hierbei die Entwicklung von Wirkungsketten erwiesen.

6.2 Wirkungsorientierung des DED mit anderen Akteuren der internationalen Zusammenarbeit

In Kapitel 4 wurde bereits darauf hingewiesen, dass die Durchführungsorganisationen der deutschen EZ³³ in Guatemala kürzlich einen Prozess zur Entwicklung eines neuen Schwerpunktstrategiepapiers (SSP) durchlaufen haben. Der Entwurf des SSP, das im November 2005 verabschiedet werden soll, sieht in Guatemala zukünftig drei Handlungsfelder im Schwerpunkt Konsolidierung des Friedensprozesses vor. Innerhalb der Handlungsfelder wird die Entwicklung von gemeinsamen, zeitlich festgelegten Zielvorgaben mit entsprechenden Indikatoren auf Wirkungsebene angestrebt. Der SSP-Prozess bot somit einen idealen Anknüpfungspunkt für die Frage nach dem **Status quo** und die Diskussion um die **Herausforderungen** hinsichtlich einer gemeinsamen Wirkungsorientierung der deutschen EZ in Guatemala.

Um sich dem Thema gemeinsam mit anderen deutschen Durchführungsorganisationen anzunähern, wurde im Rahmen der vorliegenden Studie ein eintägiger Workshop zum Thema „Wirkungsorientierung der deutschen EZ in Guatemala“ durchgeführt. Teilgenommen haben VertreterInnen von DED, GTZ und KfW sowie der Referent für Wirtschaftliche Zusammenarbeit der Deutschen Botschaft. Auf Basis der dort erarbeiteten Bestandsaufnahme und der anschließenden Diskussion werden im folgenden Kapitel einige konkrete Erfordernisse und Handlungsempfehlungen für den DED abgeleitet.

In diesem Zusammenhang lohnt es sich, einen Blick ins AP 2015-Pilotland Bolivien zu werfen, wo sich der DED gegenwärtig im Prozess einer inhaltlich-

³³ An der Erarbeitung des SSP beteiligt waren von deutscher Seite neben dem BMZ der DED, GTZ, KfW, Konrad Adenauer Stiftung sowie die Deutsche Botschaft.

programmatischen, verstärkt auf Kooperationen ausgerichteten Neudefinition befindet. In diesem Rahmen werden innerhalb der jeweiligen Schwerpunkte eine wirkungsorientierte Programmplanung und ein dazugehöriges Monitoringsystem entwickelt und somit die hier formulierten strategischen wie methodischen Herausforderungen zum Teil bereits in die Praxis umgesetzt. Wünschenswert ist, dass die DED-Zentrale für eine Vermittlung der dort gemachten Erfahrungen an die anderen Landesbüros Sorge trägt.

6.2.1 Bewertung des Status quo

Die im Rahmen des Workshops erarbeiteten Ergebnisse verdeutlichen, dass alle Durchführungsorganisationen dem Thema Wirkungsorientierung einen hohen Stellenwert einräumen und aufgeschlossen gegenüber stehen. Gleichzeitig lässt sich bei den einzelnen Organisationen ein sehr unterschiedlicher Stand in Sachen Wirkungsorientierung feststellen. Daraus ergeben sich auch unterschiedliche Notwendigkeiten und Bedürfnisse auf methodischer wie strategischer Ebene.



Abbildung 13: Workshop zum Thema „Wirkungsorientierung der deutschen EZ in Guatemala“

Es hat sich gezeigt, dass nach wie vor ein hoher Bedarf an Informationsaustausch zum Thema besteht – sowohl was die angewendeten methodischen Instrumente zur Wirkungsbeobachtung in den laufenden Programmen und Projekten betrifft, als auch in Bezug auf die Portfolios der einzelnen Durchführungsorganisationen und ihre darin verwirklichten Ansätze.

In der Praxis wirft das Ziel einer gemeinsamen Wirkungsorientierung der deutschen Durchführungsorganisationen eine Reihe von Gestaltungs- und Umsetzungsfragen auf. Eine grundlegende Schwierigkeit wird darin gesehen, dass bislang noch keine methodischen Erfahrungen für eine gemeinsame Wirkungsorientierung auf Landesebene bestehen und es an konkreten Handlungsempfehlungen zur Umsetzung einer weitergehenden Harmonisierung aller deutschen Projekte und Programme mangelt. Es bleibt abzuwarten, welchen Konkretisierungs- und Verbindlichkeitsgrad das BMZ über das SSP vorgeben wird.

Weiterhin stellt sich aus methodischer Sicht die Herausforderung, dass die verschiedenen Durchführungsorganisationen auf unterschiedlichen Interventions-ebenen agieren.³⁴ Dies entspricht durchaus dem strategischen DED-Ziel einer komplementären Verschränkung seiner Interventionen mit denen anderer Akteure. Gemeinsame Zielformulierungen und Indikatoren innerhalb der Handlungsfelder machen in diesem Modell aber nur auf höheren Zielebenen (Oberziel) „jenseits der Zuordnungslücke“ Sinn. Da es jedoch um Wirkungen, sprich Veränderungen geht, dürfte eine Integration der individuell angestrebten Ziele in eine gemeinsame Wirkungskette innerhalb eines Themenfeldes machbar sein. Die DED-Zentrale hat diese Herausforderung erkannt und trägt ihr durch den Einsatz von SektorkoordinatorInnen Rechnung.

Eine letzte Schwierigkeit ganz praktischer Art ist schließlich die fehlende gemeinsame Datenbasis (*baseline*), die eine notwendige Voraussetzung für ein gemeinsames wirkungsorientiertes Monitoringsystem darstellt.

6.2.2 Empfehlungen für den DED

Dass langfristig eine gemeinsame Wirkungsorientierung und Harmonisierung der deutschen Durchführungsorganisationen für den DED – wie auch für alle ande-

³⁴ Während der DED sich mit seinen Instrumenten eher auf die Mikro- und Mesoebene konzentriert, setzt die GTZ verstärkt auf der Meso- und Makroebene und die KfW mit der finanziellen Zusammenarbeit vornehmlich auf der Makroebene an.

ren Beteiligten – erheblichen Nutzen hinsichtlich der eigenen Wirksamkeit mit sich bringt und deshalb angestrebt werden sollte, ist nicht von der Hand zu weisen. Eine effizientere Ressourcennutzung durch Synergieeffekte, die komplementäre Ergänzung der unterschiedlichen Interventionsebenen, ein intensiver Informationsaustausch über Partner und Themen, sowie ein steigender Bekanntheitsgrad durch eine einheitliche Außendarstellung sind nur einige der möglichen Vorteile.

Um jedoch diese längerfristig anstehende Herausforderung einer gemeinsamen Wirkungsorientierung aller Durchführungsorganisationen organisationsintern vorzubereiten und gewinnbringend für sich und alle Beteiligten nutzen zu können, sollte der DED auf Partnerlandebene folgende **Aufgaben** in Angriff nehmen:

Strategische Vorbereitung

Wo der Bezug der DED-Interventionen in der strategischen Planung zu übergeordneten Referenzrahmen wie den MDG oder dem Aktionsprogramm 2015 noch nicht deutlich herausgearbeitet ist, sollte dies stärker zum Fokus gemacht werden. Die neue Handreichung zur Planung und Steuerung der Landesprogramme sieht eine Darstellung des DED-Beitrags vor diesem Hintergrund vor (DED - HB-Nr. 1.2.4 (2004): 3). Eine stringente Umsetzung dieser Vorgaben bis in die strategischen Planungen auf Landesebene erfordert jedoch Instrumente zur Vermittlung wie z.B. spezifische Schulungen oder eine Verankerung im Qualitätsmanagement, etc.

Voraussetzung für eine erfolgreiche Beteiligung an einer gemeinsamen Wirkungsorientierung ist zudem die Klärung und Festlegung der eigenen Position. Erst wenn der DED auf Landesebene im Vorfeld genau analysiert, wo seine Stärken und Alleinstellungsmerkmale³⁵ in einem solchen Zusammenspiel zur Geltung gebracht werden können und an welcher Stelle er seine Instrumente im Rahmen seiner eigenen Strategie gezielt einsetzen will, kann er als attraktiver und gleichwertiger Partner von diesem Prozess profitieren. Dazu bedarf es zweierlei Dinge: Einer inhaltlich fundierten Vorarbeit sowie MitarbeiterInnen, die über strategisch-planerische Fähigkeiten verfügen.

³⁵ Dazu zählen zum Beispiel Lokalwissen durch Basisorientierung, vergleichsweise „günstige“ Instrumente, Flexibilität bei der Partnerwahl, zeitliche Kontinuität, inhaltlicher Reichtum durch partizipative Strukturen u.a.

Methodische Vorbereitung und Einbezug der Partner

Um die methodische Grundlage für einen solchen Prozess zu schaffen, sollte der DED auf ein gemeinsames Verständnis der Begrifflichkeiten mit den anderen Durchführungsorganisationen – vorzugsweise in Anlehnung an internationale Standards – hinwirken. Voraussetzung dafür ist eine stimmige und konsistente Begriffsverwendung innerhalb der eigenen Formate und Verfahren (⇒ 7. Empfehlungen).

Falls noch nicht vorhanden, sollte der DED auf Grundlage seiner strategischen Planung für jedes Handlungsfeld Wirkungsketten formulieren. Genaue Absprachen mit den anderen Durchführungsorganisationen über die Tiefe und Darstellungsform der Wirkungsketten im Vorhinein sind dabei empfehlenswert. Zur Unterstützung von mehr *ownership* sollten gezielt interessierte und motivierte MitarbeiterInnen lokaler Partnerorganisationen in die Formulierung der Wirkungsketten einbezogen werden.

Transparenz schaffen und Austausch institutionalisieren

Eine gemeinsame Ausrichtung auf Wirkungen und Harmonisierung sind Themen, die innerhalb des DED auch Skepsis und Befürchtungen hervorrufen. Gründe dafür sind zum Beispiel persönliche bzw. institutionelle Ängste (methodische Überforderung, Profilaufweichung des DED, Missbrauch als „günstiger Personallieferant“) oder auch schlechte Erfahrungen. Solche Befürchtungen sollten von Seiten der Zentrale ernst genommen und aufgefangen werden. Ein Erfahrungsaustausch mit anderen Ländern, die bereits über *best practices* in diesem Bereich verfügen, kann dazu einen Beitrag leisten.

Für eine realistische Einigung auf anzustrebende Wirkungen ist zudem die Transparenz und Offenheit der einzelnen Durchführungsorganisationen entscheidend. Eine pro-aktive Herangehensweise durch den DED und die Anregung von längerfristigen Arbeitsgruppen kann dazu beitragen, eine solche Transparenz zu fördern. Als feste Struktur für eine bessere Koordinierung der deutschen EZ ist das Länderteam vorgesehen, das somit auch eine Schlüsselfunktion im Prozess einer gemeinsamen Wirkungsorientierung spielt. Auch hier könnte ein durch die Zentrale initiiert Erfahrungsaustausch über die Funktionen, die der DED in diesem Organ in anderen Ländern übernimmt, den institutionellen Lernprozess fördern.

7. Empfehlungen

Im Folgenden wird ein Überblick über die Empfehlungen gegeben, die sich aus der Analyse der Gesamtstruktur des DED (\Rightarrow 3. Wirkungsorientierung DED), der spezifischen Situation des DED in Guatemala (\Rightarrow 4. Wirkungsorientierung im Pilotland), sowie methodischen und strategischen Aspekten auf Projekt- und Landesebene (\Rightarrow 5. Instrumentarium, \Rightarrow 6. Strategie) ableiten.

Das Kapitel ist nach den Adressaten der Empfehlungen gegliedert: einerseits die Zentrale des DED in Deutschland, und andererseits der DED auf Landesebene. Darunter finden sich jeweils Unterpunkte zur strategischen und zur Umsetzungsebene, zu Formaten und Verfahren (PM&E und Kommunikation) und zum Personalwesen. Detailliertere Hinweise, wie die DED-spezifischen Dokumente zu Formaten und Verfahren stärker auf Wirkungen ausgerichtet werden können, finden sich im Anhang 3.

Ein Teil der Empfehlungen ist sehr konkret, andere Empfehlungen sind relativ allgemeiner Natur. Zum Teil besteht hier noch Informationsbedarf, der nicht im Rahmen der vorliegenden Studie abgedeckt werden konnte. Die Empfehlungen wurden trotzdem in dieses Kapitel aufgenommen, weil sie relevant erscheinen.

An dieser Stelle soll nochmals betont werden, dass das Thema Wirkungen für den DED nicht neu ist. Die meisten Vorhaben, Formate und Verfahren sind implizit auf Wirkungen ausgerichtet, ebenso orientieren die meisten Fachkräfte in den Außenstrukturen und die MitarbeiterInnen der Zentrale ihr Planen und Handeln auf die Erzielung von Wirkungen bei ihren Zielgruppen. Die Empfehlungen beziehen sich daher besonders auf die explizite institutionelle Verankerung des Themas in Formaten und Verfahren, auf strategische Aspekte sowie auf Hinweise zum praktischen Vorgehen.

7.1 DED-Zentrale Bonn

7.1.1 Konzepte & Begriffe

Um die Kommunikation zwischen verschiedenen institutionellen Ebenen sowie mit den Partnerorganisationen und anderen Durchführungsorganisationen zu erleichtern und begriffliche Schwierigkeiten zu minimieren, sollte das im Rundschreiben 03/03 enthaltene **Glossar** überarbeitet und als verbindlich kommuniziert werden.

ziert werden. Dabei sollten die wichtigsten Arbeitssprachen des DED berücksichtigt werden (Englisch, Französisch, Spanisch) und die DED-intern üblichen Begriffe an internationale Standards angeglichen werden.

Ferner sollte der DED sich aktiv an nationalen Diskursen zum Thema Wirkungsorientierung beteiligen (z.B. weiterhin am Arbeitskreis 2015 des BMZ) und vor allem seine Definitionen und Begriffe zum Thema Wirkungen an dort erarbeitete gemeinsame Standards anlehnen (vgl. BRENDEL 2005).

Zusammenhang von Wirkungs- und Planungslogik

Der Zusammenhang zwischen Wirkungs- und Planungslogik sollte innerhalb des DED hinsichtlich folgender Punkte diskutiert werden:

- a) auf welcher Ebene der Wirkungskette das Projektziel verankert wird (in der GTZ beispielsweise ist dies der „direkte Nutzen“, beim DED ist dies die „Nutzung“),
- b) bis auf welche Ebene (Ergebnisse, Projektziel, etc.) der DED welchen Grad von Verantwortung für die Zielerreichung mit übernimmt, und
- c) bis auf welche Ebene (Nutzung, direkte Wirkungen, indirekte Wirkungen) ein Monitoring von Seiten des Projekts (bzw. der Partnerorganisation) sinnvoll und leistbar ist, und inwieweit auf höheren Ebenen die Verantwortung für weitergehende Wirkungsanalysen bei der Zentrale liegen sollte.

7.1.2 Strategische Ebene

Verbindlichkeit von Wirkungsorientierung

Die Zentrale sollte, um das Thema Wirkungen möglichst effizient auch in den Außenstrukturen zu verankern, eine Entscheidung darüber fällen, an welchen Stellen ein gewisses Maß an Verbindlichkeit hierzu hergestellt werden kann. Relevante Ansatzpunkte hierfür wären vor allem a) die Auswahl und Planung von Neuvorhaben, b) das Monitoring und Berichtswesen bei laufenden und bei Neuvorhaben und Evaluierungen bei abgeschlossenen/ verlängerten Vorhaben sowie c) die strategische Planung auf Landesebene unter Einbeziehung des durch Wirkungsbeobachtung gewonnenen Wissens.

„Strategisches Projekt“ vs. „Linienfunktion“ ?

Auf institutionell-strategischer Ebene sollte der DED sich klarer dazu positionieren, welche Funktion und Position von Fachkräften innerhalb der Partnerorganisationen besetzt werden soll. Ein Einsatz in strategischen Schlüsselpositionen innerhalb einer Organisation (um eine „Hebelwirkung“ zur Organisationsentwicklung der Partnerorganisation zu erzielen) kann die Wirksamkeit einer Fachkraft erheblich erhöhen. Dies erfordert jedoch ausreichende Erfahrung der Fachkraft in Bereichen wie Organisationsberatung, Management und strategische Planung, sowie entsprechende Strukturen innerhalb der Partnerorganisation.

7.1.3 PM&E und Kommunikation

Von großer Bedeutung für eine stärkere Orientierung des DED auf Wirkungen erscheint eine verbesserte Kommunikation zwischen der Zentrale und den Außenstrukturen sowie der Außenstrukturen untereinander. Wichtige Funktionen erfüllen hierbei die Formate für PM&E und Berichtswesen (vor allem das Rundschreiben 03/03) sowie die im Aufbau befindlichen Systeme zum Qualitäts- und Wissensmanagement.

Formate und Verfahren

Weil in Anhang 3 detaillierte Hinweise und Vorschläge zur Überarbeitung der wichtigsten Formate und Verfahren des DED (Rundschreiben 03/03, Entwicklungshelferbericht, ZF-Programm/ Fortschrittsbericht sowie Landesprogrammplanung) gegeben werden, sind an dieser Stelle lediglich die wichtigsten Empfehlungen kurz dargestellt.

Die Vorgaben für Planung, Monitoring und Evaluierung (vor allem im Rundschreiben 03/03) beziehen sich in fast allen relevanten Bereichen auch auf Wirkungen, es bestehen jedoch begriffliche Inkonsistenzen und Unklarheiten, die geklärt werden sollten (⇒ 7.1.1 Konzepte und Begriffe).

Ebenso sollten methodische Richtlinien oder zumindest Hinweise gegeben werden, wie z.B. eine Wirkungsanalyse durchgeführt oder Wirkungsindikatoren erarbeitet werden können. Um Verständlichkeit zu erhöhen und Missverständnissen vorzubeugen, sollten falls erforderlich erklärende Beispiele für komplexe Sachverhalte wie z.B. Wirkungsketten gegeben werden.

Vor allem hinsichtlich des Berichtswesens bestehen sowohl von Seiten der Zentrale, als auch von Seiten der Länderstrukturen Verbesserungswünsche (z.B. bessere Lesbarkeit der Berichte (Struktur, Länge), Feedback auf Berichte durch die DED-Zentrale). Auch hier kann das Qualitätsmanagement des DED anknüpfen.

Um der strategischen Planung auf Landesebene mehr Gewicht zu verleihen, sollten der Freiheitsgrad bzw. die tatsächlich bindenden Rahmen bei deren inhaltlicher Ausgestaltung besser kommuniziert werden.

Die jährlichen Steuerungssitzungen, auf denen die Landes- bzw. regionalen Programmrahmen zwischen LandesdirektorIn, Fach- und Regionalreferaten der DED-Zentrale abgestimmt werden, bieten eine gute Gelegenheit, die Bedeutung von Wirkungen auf strategischer Ebene auch in die Außenstrukturen zu tragen.

Einheitlichkeit der Formate für Stammprogramm und Zivilen Friedensdienst

Generell sollte für die beiden Programmtypen (Stammprogramm und Ziviler Friedensdienst) ein einheitliches Planungs- und Berichtswesen angestrebt werden, sowohl um eine besser aufeinander abgestimmte Planung zu gewährleisten, als auch im Sinne eines einfacheren Informationsaustauschs. Außerdem empfiehlt es sich, bei der für 2006 geplanten Überarbeitung der Vorgaben für PM&E die Formate der anderen deutschen Durchführungsorganisationen zu berücksichtigen, um bei Kooperationsvorhaben auf eine gemeinsame Grundlage zurückgreifen zu können. Eine Basis hierfür können die Erfahrungen des DED und der GTZ in Bolivien sein, wo auf ein gemeinsames Berichtsformat hingearbeitet wird.

Austausch von Erfahrungen der Außenstrukturen

Um eine stärkere Verankerung des Themas Wirkungen in den Außenstrukturen zu ermöglichen, sollten die Zentrale bzw. die Regional- und Fachreferate einen breiteren Austausch über gemachte Erfahrungen zwischen den Landesbüros anregen und unterstützen. Die entsprechenden Fachreferate sollten gleichzeitig Informationen über die Erfahrungen der Außenstrukturen aktiver einfordern und weiterverbreiten. Hierdurch könnten Methoden und Formate schneller auf die tatsächlichen Bedürfnisse und Gegebenheiten vor Ort angepasst und Positivbeispiele (*best practices*) häufiger aufgegriffen werden.

Informationsfluss Zentrale – Außenstrukturen

Das System zum Qualitätsmanagement QaP, das der DED seit Ende 2002 einführt, scheint gemeinsam mit den bereits vorhandenen Strukturen zum Informationsaustausch (Berichtswesen, Gremien, Regionalkonferenzen und -treffen, etc.) ein geeignetes Instrument zu sein, um die Kommunikation zu verbessern: sowohl um das Thema Wirkungsorientierung besser in den Außenstrukturen zu verankern, als auch das Wissen, das dort über die Wirkungen des DED gewonnen wird, in zentrale Organisationsstrukturen zu kommunizieren.

Hierfür sollten die Spezifikationen von QaP ergänzt werden, die sich bisher sehr stark auf DED-interne Abläufe konzentrieren. Ansatzpunkte für einen stärkeren Fokus auf das Umfeld des DED, also seine Partnerorganisationen, indirekten Zielgruppen und Kooperationspartner könnten z.B. sein: Kriterium 2: Politik und Strategie; Kriterium 4: Partnerschaften & Ressourcen; Kriterium 8: Ergebnisse in Bezug auf die Gesellschaft; Kriterium 9: Ergebnisse in den Schlüsselbereichen. Die Einbindung von Methoden zur Wirkungsanalyse und -beobachtung könnten dabei das nötige „Fenster nach draußen“ darstellen. Auch sollten die Erfahrungen genutzt werden, die derzeit mit den eigens zum Thema Wirkungsorientierung ausgearbeiteten QaP-Spezifikationen gemacht werden.

Um organisationsrelevantes Wissen – und die nötige Motivation zu seiner Anwendung – schneller und effizienter in die Außenstrukturen zu tragen, reicht es meist nicht aus, den Landesbüros beispielsweise aktualisierte Teile des Handbuchs zukommen zu lassen. Zumindest bei komplexeren Themen wie wirkungsorientiertem PM&E empfiehlt es sich, eine unmittelbare Wissensvermittlung zu gewährleisten, beispielsweise über Workshops, punktuelle Beratungen durch regionale MethodenberaterInnen oder durch die BeraterInnen für Qualitätsentwicklung.

Ganz konkret bietet sich beispielsweise ein Workshop zum Thema an, wie Wirkungen am effektivsten in die tägliche Arbeit der Außenstrukturen integriert werden können. In einem solchen Workshop könnten interessierte KoordinatorInnen für das Thema gewonnen, ihnen das nötige methodische Wissen vermittelt und gleichzeitig die Einschätzungen hierzu aus den Ländern in die Zentrale zurückgespiegelt werden.

In den Außenstrukturen bestehende Vorbehalte, dass Wirkungsanalyse und -monitoring vor allem eine Kontrollfunktion erfüllen, sollten ernst genommen wer-

den. Sie können nur durch eine stärkere Betonung des Lern- und Projektsteuerungscharakters sowie durch einen offeneren und intensiveren Dialog der Zentrale mit ihren Außenstrukturen abgefangen werden.

7.1.4 Personalwesen

Die Einführung neuer strategischer und methodischer Instrumente und Ansätze bringt gestiegene Anforderungen insbesondere für die beteiligten KoordinatorInnen und LandesdirektorInnen mit sich. Für diese sollten mehr Mittel für Fortbildungen und Erfahrungsaustausch zur Verfügung gestellt werden. Vor allem im Stammprogramm besteht eine große Nachfrage, die mit den gegebenen Ressourcen nicht befriedigt werden kann (⇒ 4. Wirkungsorientierung im Pilotland). Für den Einsatz von externen ModeratorInnen, der vor allem für Prozesse der Strategiebildung empfohlen wird (⇒ 6.2 Strategie), sollten ebenfalls ausreichende Ressourcen bemessen werden.

Nach der geplanten Überarbeitung der Formate zu PM&E wäre eine Vermittlung der wichtigsten Änderungen bzw. neuer Verfahren durch Auffrischkurse vor allem für KoordinatorInnen als potenzielle MultiplikatorInnen ratsam.

7.2 DED-Landesebene

Die DED-Außenstrukturen sollten generell auch aus eigener Initiative heraus eine stärkere Ausrichtung ihrer Arbeit auf Wirkungen anstreben. Dazu sind entsprechende methodische und personelle Kapazitäten, vor allem aber die Benennung von verantwortlichen Personen auf Landesebene notwendig.

7.2.1 Strategische Ebene

Im Hinblick auf die strategische Planung auf Landesebene können vor allem für zwei Bereiche Empfehlungen abgegeben werden. Diese betreffen einerseits die interne strategische Planung des DED und ihre Umsetzung und andererseits die gemeinsame strategische Ausrichtung mit anderen deutschen Durchführungsorganisationen. Eine ausführlichere Darstellung findet sich in Kapitel 6.

DED intern

Im Rahmen der Studie wurden ausgewählte Aspekte der strategischen Planung betrachtet. Dies sind die Erstellung der strategischen Landesplanung, sowie die regionale Schwerpunktbildung und die Neuplatzauswahl.

Strategische Planung

Generell sollten für die strategische Planung auf Landesebene sowohl Wirkungsketten, als auch entsprechende Wirkungsindikatoren formuliert werden, um die übergeordnete Zielebene systematisch mit der Projektebene zu verknüpfen und um den DED-Beitrag zur Zielerreichung plausibel machen zu können. Für die Erarbeitung solcher Wirkungsketten bietet sich zudem die Einbeziehung lokaler Ressourcepersonen an, um diese realistisch zu gestalten.

Im Hinblick auf die Umsetzung der strategischen Planung auf Landesebene sollten die Planungszeiträume besser auf die Zeiträume der entsprechenden Rahmenplanungen (Schwerpunktstrategiepapiere, regionale Programmrahmen) abgestimmt werden. Im Prozess der **Erarbeitung der strategischen Planung** können die Partizipationsmechanismen des DED außerdem effizienter eingesetzt werden, indem in einer kleineren Arbeitsgruppe zunächst ein Entwurf der strategischen Planung erarbeitet wird, über den dann in den Fachgruppen bzw. der Vollversammlung abgestimmt wird. Der kommunikative Aspekt einer strategischen Planung – die Abstimmung zwischen den Beteiligten auf gemeinsame Ziele – sollte im Entstehungsprozess betont werden, ihre handlungsleitende Funktion sollte in der Umsetzung mit der entsprechenden Verbindlichkeit berücksichtigt werden.

Die **regionale Schwerpunktbildung** stellt eine Möglichkeit dar, wie eine stärkere Orientierung auf Wirkungen auf institutionell-strategischer Ebene verankert werden kann. Durch eine regionale und thematische Bündelung und Vernetzung kann die Wirksamkeit einzelner Kooperationen erhöht werden. Allerdings ist hierbei zu berücksichtigen, inwieweit eine „kritische Masse“ erforderlich ist, um die angestrebten Synergieeffekte auch tatsächlich zu erzielen.

Wesentlich für die Umsetzung der strategischen Planung ist die Auswahl von **Neuvorhaben** (Auswahl neuer Partnerorganisationen sowie Planung der Funktion und Position der Fachkraft). Empfehlungen, wie die Neuplatzauswahl besser in den Gesamtkontext der strategischen Planung auf Landesebene eingebunden

werden kann (Prüfverfahren, Kriterienkatalog, Einbindung in das Landesportfolio, Verknüpfung von Interventionsebenen), finden sich in Kapitel 6.1.2.

Hinsichtlich der Wirksamkeit des DED-Engagements sollten grundsätzliche Überlegungen dahin gehen, wie die Kooperation mit kleineren Organisationen im Hinblick auf ihre tendenziell niedrigere Breitenwirksamkeit gerechtfertigt werden kann. Gründe hierfür können z.B. ein erwünschter „Leuchtturmeffekt“³⁶, generell der Aufbau von fehlenden Organisationsstrukturen oder die Vernetzung von Vorhaben auf unterschiedlichen Interventionsebenen sein.

DED extern

Im Kontext einer gemeinsamen Ausrichtung der deutschen EZ auf ihre Wirkungen („EZ aus einem Guss“) sollte der DED sich deutlicher positionieren. Dies kann z.B. dadurch erfolgen, dass der Bezug zu übergeordneten Rahmenplanungen (MDG, AP 2015) klarer hervorgehoben wird und indem Profil und Stärken des jeweiligen Landesportfolios sowie deren strategisches Potenzial analysiert und nach Außen vertreten werden (⇒ 6.2.2 Strategie). Hierbei ist ein stärkerer Austausch der DED-Landesbüros nötig, um die Lerneffekte aus positiven Erfahrungen besser nutzen zu können. Außerdem sollten die Landesbüros im Kontext der deutschen und internationalen EZ-Organisationen selbstbewusster und proaktiver auftreten, um ihr spezifisches Potenzial auch tatsächlich einbringen zu können.

7.2.2 Ebene der Projekte/ Partnerorganisationen

Auf Ebene der Partnerorganisationen bzw. der Kooperation mit dem DED beziehen sich die Empfehlungen vor allem auf die Möglichkeiten, das Thema mit Methoden und Instrumenten in die tägliche Arbeit einzuführen.

Möglichkeiten der Einführung von Wirkungsorientierung in den Projektplanungszyklus

Schon im Rahmen der Prüfung von Neuvorhaben sollte die grundsätzliche Bereitschaft der Partnerorganisation abgefragt werden, den Fokus ihrer Arbeit bzw. die PM&E-Aktivitäten auf Wirkungen auszurichten. Dies könnte auch zu einer Bedingung für eine Zusammenarbeit mit dem DED gemacht werden.

³⁶ Positives Einzelbeispiel, das durch Ausstrahlungseffekte Multiplikatorwirkung erzielen soll.

In der Planungsphase eines Neuvorhabens können Wirkungen mit der Formulierung von Wirkungsketten und -indikatoren sowie der Planung und Institutionalisierung eines Wirkungsmonitorings in der Arbeit verankert werden. Das Konzept des Planungsworkshops des ZFD, in dem KoordinatorInnen, Fachkräfte und Partnerorganisationen gemeinsam ihre Arbeit und u.a. auch ihre angestrebten Wirkungen planen, sollte um diese methodischen Ansätze erweitert werden. Für das Stammprogramm empfiehlt sich generell die Übernahme dieses Planungsworkshops.

Um eine Wissensgrundlage für die gemeinsame Planung zu schaffen, ist bei schon länger bestehenden Organisationen die Durchführung einer Wirkungsanalyse auf Zielgruppenebene oder eine systematische Problemanalyse sinnvoll.

Bei laufenden Kooperationen sollten eine Wirkungsanalyse durchgeführt und, daran anschließend, Wirkungsketten und -indikatoren formuliert und in die Planung und das Monitoring der Organisation integriert werden.

Nach Abschluss eines DED-Vorhabens bietet sich eine Ex-post-Evaluierung in Form einer Wirkungsanalyse an, um die Nachhaltigkeit der Kooperation mit der Partnerorganisation und der damit erzielten Wirkungen festzustellen. Bei Verlängerungsanträgen besteht darüber hinaus die Möglichkeit, Zwischenevaluierungen durch Wirkungsanalysen zu ergänzen.

Schritte bei der Wirkungsorientierung auf Projektebene

Zunächst sollte das vorliegende Instrumentarium in weiteren länderspezifischen Kontexten erprobt werden. Die dabei gemachten Erfahrungen sollten systematisch ausgetauscht und bewertet werden, um das Instrumentarium weiterentwickeln und anpassen zu können. Ein erster wichtiger Schritt diesbezüglich ist die Identifikation von Fachkräften aus unterschiedlichen Länderkontexten, die an einer solchen Erprobung interessiert sind. Für die Weiterentwicklung des Instrumentariums und zum Austausch der gemachten Erfahrungen sollten unbedingt die Gremien auf Landesebene sowie die Vermittlungsposition der KoordinatorInnen sowie das sich im Aufbau befindliche System zum Wissensmanagement genutzt werden.

Nach dieser Erprobungsphase sollten Analyse bzw. Monitoring von Wirkungen als verbindliche Bestandteile an geeigneten Stellen in die jeweiligen Verfahren und Formate eingefügt werden.

Um die Ergebnisse der Wirkungsanalysen sowie des Wirkungsmonitorings auch außerhalb der Projektebene selbst, nämlich für strategische Planungen und das Wissensmanagement des DED nutzbar zu machen, erscheint ein *follow-up*, durch die KoordinatorInnen angebracht. Diese sind aufgrund ihrer Position zwischen der Landes- und der Projektebene in der Lage, zu beurteilen, inwieweit die gemeinsame Arbeit des DED mit einer Partnerorganisation zur Erreichung übergeordneter Entwicklungsziele beiträgt. Sie können auch Aussagen darüber treffen, inwieweit sich der DED-Beitrag in die strategischen Planungen des DED und der Partnerorganisation einpasst und ob gegebenenfalls Nachbesserungen erforderlich sind.

Aus dem Kooperationsverständnis des DED ergibt sich zwangsläufig, dass die Ausrichtung von Vorhaben nur gemeinsam mit der Partnerorganisation geschehen kann; deshalb sollten sich Fortbildungen, Kommunikationsprozesse und strategische Überlegungen soweit möglich immer auch auf die Partnerorganisationen des DED erstrecken.

7.2.3 Personalwesen

Auf der Landesebene sind einerseits eine Sensibilisierung für das Thema Wirkungen und andererseits Verbesserungen der methodischen Kapazitäten ratsam, wenn Wirkungsorientierung tatsächlich umgesetzt werden soll. Hier sind methodische Fortbildungen in den Bereichen PM&E, Organisationsberatung sowie generell zum Thema Wirkungen nötig. Dies gilt sowohl für Fachkräfte und KoordinatorInnen, als auch für die Partnerorganisationen. Die finanziellen Möglichkeiten des Stammprogramms hierfür sollten auf das Niveau des ZFD angehoben werden. Die KoordinatorInnen könnten hierbei in ihrer Funktion als Multiplikatoren auftreten. Bei der Gestaltung der Fortbildung sollten die Vorerfahrungen der Fachkräfte und Partnerorganisationen berücksichtigt werden, wie beispielsweise in der Studie von Iken (2000) beschrieben.

Besonders für Fachkräfte sollte darüber hinaus ein ausreichender Teil der Arbeitszeit für Fortbildungen, Austausch und Gremienarbeit vorgesehen werden.

Zusätzlich wäre der Einsatz von punktuellen Beratungen (z.B. durch MethodenberaterIn, BeraterIn analog dem QaP-Prinzip auf Regionalebene, Fachkraft für punktuelle Beratung) lohnenswert.

7.2.4 Gremien

Die bestehenden gremialen Strukturen des DED (Fachgruppen, Vollversammlung, Mitwirkungsausschuss, thematische Arbeitsgruppen, etc.) sollten aktiv bei der stärkeren Orientierung auf Wirkungen einbezogen werden. Ihre Stärken hierbei liegen vor allem im Bereich der horizontalen und vertikalen Kommunikation (Erfahrungsaustausch, Wissensverbreitung). Für den Bereich der strategischen Planung könnten die partizipativen Strukturen in einer effizienteren Weise genutzt werden, indem Ideen zunächst gemeinsam gesammelt, dann Vorschläge von einer kleineren Gruppe vorbereitet und anschließend gemeinsam darüber abgestimmt wird (⇒ 6.1.2 Empfehlungen für eine organisationsinterne strategische Ausrichtung auf Wirkungen).

8. Fazit: Möglichkeiten und Grenzen

Die konsequente Ausrichtung auf Wirkungen, sowohl auf institutionell-strategischer, als auch auf Projekt- bzw. Kooperationsebene, bietet für den DED eine Reihe von Möglichkeiten, um die Qualität seiner Arbeit zu verbessern, aber auch seine Position innerhalb der deutschen und internationalen EZ-Organisationslandschaft zu stärken.

Dabei ist zu berücksichtigen, dass die Orientierung auf Wirkungen in der gesamten EZ einen grundlegenden Paradigmenwechsel darstellt und zur Umsetzung (in Strategien, Vorgaben, vor allem aber in den Köpfen und im Handeln) Zeit erforderlich ist. Das Thema sollte deshalb mit der nötigen Energie vorangetrieben werden, und es sollten für die Realisierung der *mainstreaming*-Aufgabe Wirkungsorientierung ausreichend Ressourcen bemessen werden. Darüber hinaus sind möglichst bald – angesichts der Dringlichkeit des Themas – punktuell sichtbare, deutliche und gut dokumentierte Schritte zu veranlassen, die klare Signale in Richtung des unvermeidbar anstehenden Wandels aussenden. Dabei sollte die oft implizit bereits vorhandene Ausrichtung auf Wirkungen berücksichtigt werden.

Durch die Analyse und das Monitoring von Wirkungen auf Projektebene wird Wissen über das Umfeld des DED und seiner Partnerorganisationen gewonnen, das in einem kritischen Reflexionsprozess einen wichtigen Beitrag zur Projektsteuerung leisten kann. Darüber hinaus stellt das Wissen über die erzielten Wirkungen sowohl für die Partnerorganisation, als auch für den DED eine wertvolle Hilfe für die Aus- oder Überarbeitung von strategischen Planungen dar und eignet sich daher besonders, den institutionellen Lernprozess anregen.

Die Kooperation mit Partnerorganisationen bringt für den DED den Vorteil einer ausgeprägten Basisnähe mit sich, sowie den direkten Zugang zu wichtigen Multiplikatoren. Die Partnerorganisationen zeigen den Erfahrungen nach meist ein großes Eigeninteresse an einer stärkeren Orientierung auf Wirkungen. Durch die Heterogenität der Partnerorganisationen ergeben sich allerdings auch methodische Herausforderungen, da keine Standardkonzepte angewendet werden können. Außerdem stellt sich die Frage, inwieweit der DED über das Mandat und die Möglichkeiten verfügt, Wirkungsorientierung im Zweifelsfall von seinen Partnern einzufordern.

Generell setzt die Arbeit innerhalb von Partnerorganisationen dem Nachweis von

Wirkungen Grenzen: es hat sich herausgestellt, dass es mit vertretbarem Aufwand kaum leistbar ist, den jeweiligen Beitrag des DED und seiner Partnerorganisationen zu Veränderungen auf indirekter Zielgruppenebene voneinander zu trennen. In den meisten Fällen macht es deshalb Sinn, die Bereiche der direkten Wirkungen (dies sind meist diejenigen des DED-Engagements auf die Partnerorganisation und diejenigen der Partnerorganisation auf deren Zielgruppen) getrennt voneinander zu betrachten. In einem weiteren, interpretativen Schritt können dann Schlüsse gezogen werden, ob das DED-Engagement einen plausiblen Beitrag zu übergeordneten Entwicklungszielen leistet.

Dabei sollte der DED nicht den Anspruch erheben, die isolierten Wirkungen seiner Interventionen bis auf (nationale) MDG-Ebene nachweisen zu können. Eine entsprechende plausible Zuordnung bietet sich jedoch zusammen mit anderen EZ-Organisationen z.B. im Rahmen eines Schwerpunktstrategiepapiers an.

Um die dafür nötigen gemeinsamen Zielsysteme zu formulieren, bietet die Erarbeitung von gemeinsamen Wirkungsketten ein adäquates methodisches Instrument. Auf diese Weise lässt sich ein Bezug der Interventionen einzelner Durchführungsorganisationen zu übergeordneten Entwicklungszielen herstellen und damit die „EZ aus einem Guss“ realisieren.

Die Einführung von Wirkungsorientierung im DED ist nicht nur eine Frage der Änderung von Formaten und Verfahren, sondern erfordert vor allem ein Umdenken bei den MitarbeiterInnen. Deshalb ist sowohl eine Vermittlung methodischer Fähigkeiten, als auch das Lernen über Erfahrungsaustausch notwendig, wozu entsprechende finanzielle und personelle Ressourcen zur Verfügung gestellt werden müssen.

Wirkungsorientierung bzw. Wirkungsbeobachtung stellt im Spannungsfeld von Projektsteuerung, Wissensmanagement und Qualitätsmanagement sozusagen das „Fenster nach draußen“ dar, und damit eine zentrale Schnittstelle einer Organisation mit ihrem Umfeld. Um die Qualität seiner Arbeit weiter zu verbessern, sollte der DED also die Gelegenheit nutzen, die Themenbereiche des Wissens- und Qualitätsmanagements (QaP) eng mit der Wirkungsorientierung zu verknüpfen.

Literaturverzeichnis

- BANCO MUNDIAL/ OECD (2002):** Seguimiento y evaluación. Instrumentos, métodos y enfoques. Washington D.C. (www.worldbank.org, Stand: 20.07.2005)
- BIRD, Kate (2002):** Impact Assessment: An Overview for the CPRC Toolbox. London. (http://www.odi.org.uk/pppg/publications/papers_reports/cprc/tool1.pdf Stand: 22.07.2005)
- BMZ (2001):** Armutsbekämpfung - eine globale Aufgabe. Aktionsprogramm 2015. Der Beitrag der Bundesregierung zur weltweiten Halbierung extremer Armut. Bonn.
- BMZ (2005):** Der Beitrag Deutschlands zur Umsetzung der Millenniums-Entwicklungsziele. (Materialien Nr. 140). Bonn.
- BRENDEL, Christine (2005):** Studie zur Anwendung und Bewertung methodischer Ansätze zur MDG-orientierten Berichterstattung und Wirkungsanalyse von deutschen EZ-Maßnahmen am Beispiel Tanzanias. Unveröffentlichtes Manuskript.
- COSUDE (1999):** Indicadores y preguntas claves. Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación. Berna.
- DAC (2002):** Evaluation and Aid Effectiveness. Glossary of Key Terms in Evaluation and Results-based Management. DAC. Paris. (<http://www.oecd.org/dataoecd/9/21/2754804.pdf>, Stand: 21.07.2005)
- DAVIES, Rick & DART, Jess (2005):** The 'Most Significant Change' (MSC) Technique. A Guide to Its Use. (<http://www.mande.co.uk/docs/MSCGuide.htm>, Stand: 20.07.2005)
- DWHH (2003):** Fachkonzept. Wirkungsorientierte Evaluation der Auslandsarbeit der Deutschen Welthungerhilfe. Arbeitspapier. Bonn.
- EARL, Sarah, CARDEN, Fred, SMUTYLO, Terry (2001):** OUTCOME MAPPING. Building Learning and Reflection into Development Programs. Ottawa. (<http://web.idrc.ca/openebooks/959-3>, Stand: 22.7.2005)
- GEILFUS, Frans (1997):** 80 herramientas para el desarrollo participativo. Diagnóstico, planificación, monitoreo, evaluación. ICCA. El Salvador.

- GERMANN, Dorsi & GOHL, Eberhard (1996a):** PIM-Booklet 1: Group-Based Impact Monitoring. PIM-Booklet 2: The Concept of Participatory Impact Monitoring. GTZ. Eschborn. (<http://www5.gtz.de/gate/publications/Gpim1e.pdf>, Stand: 17.07.2005)
- GRUNDMANN, Gesa & STAHL, Joachim (2002):** Como la sal en la sopa. Conceptos, métodos y técnicas para profesionalizar el trabajo en las organizaciones de desarrollo. Quito, Ecuador.
- GTZ (2003):** Wirken in neuen Zusammenhängen. Orientierungsrahmen zur Programmbildung in der TZ. Eschborn.
- GTZ (2004a):** Die Begriffswelt der GTZ. Eschborn.
- GTZ (2004b):** Wirkungsorientiertes Monitoring. Leitfaden für Vorhaben der Technischen Zusammenarbeit. (GTZ Stabsstelle 04 Unternehmensentwicklung; OE 042 Interne Evaluierung). Eschborn.
- GTZ (o.J.):** Dokumentation der Veranstaltung „Einführung Wirkungsorientiertes Monitoring“ für PuE Mitarbeiter am 3./18. und 19./20. Mai. GTZ. Unveröffentlichtes Manuskript von Sigfrid Schröder-Breitschuh. Milango GmbH.
- HERWEG, Karl & STEINER, Kurt (2002a/b):** Monitoreo y evaluación del impacto. Volumen 1: Procedimiento und Volumen 2: Utilería. (www.cde.unibe.ch/Tools/pdf/SPANISCH.pdf, Stand: 15.07.2005)
- JENSSEN, Marcel & FLORES, María Delfina & DRESSEL, Silja (2005):** Caja de Herramientas, Monitoreo de Impactos: Guion Metodológico. Tegucigalpa.
- KUBY, Thomas (2004):** Eine Handreichung zur Wirkungsbeobachtung. GTZ. Eschborn.
- LOBB-RABE, Allison (2000):** Impact Assessment with a Poverty Focus in Policy Advisory Projects: Concepts, Questions and Cases. GTZ. Eschborn.
- MAYOUX, Linda (2002):** What Do We Want to Know? Selecting Indicators. Taken from Toolbox for Assessing Impact of Rural Enterprise Development Activities. (<http://www.enterprise-impact.org.uk/informationresources/toolbox/selectingindicators.shtml>, Stand: 26.07.2005)

NEUBERT, Susanne (2004): Akteurszentrierte Wirkungsanalyse – konzeptionelle Überlegungen und Scaling Up für die Verwaltungszusammenarbeit. In: Simon, Klaus (Hrsg.): Verwaltungen, Experten und Bürger im Reformprozess. Baden-Baden.

NEUBERT, Susanne (2005): Wirkungsanalyse von Entwicklungszusammenarbeit und Ermittlung von Beiträgen zu den Internationalen Entwicklungszielen (MDG) – Konzeptionelle Überlegungen und Beispiel einer empirischen Wirkungsanalyse. Unveröffentlichtes Manuskript.

ROCHE, Chris (1999): Impact Assessment for Development Agencies. Learning to Value Change. OXFAM. Oxford.

SLE (1998): NGO-Based Participatory Impact Monitoring of an Integrated Rural Development Project in Holalkere Taluk, Karnataka State, India. Berlin.

SLE (2004): Zusammen bewerten - gemeinsam verändern. Instrumentarium zur Selbstevaluierung von Projekten in der Internationalen Zusammenarbeit (SEPIZ). Berlin.

ULBRICH, Christina (2004): Von Weisen und Zöllnern oder wie Bertolt Brecht Wissensmanagement erklärt. In: DED-Brief (3/2004), S. 40-42.

UNDP (2002): Handbook on Monitoring and Evaluating for Results. UNDP. Evaluation Office. New York. (<http://stone.undp.org/undpweb/eo/evalnet/docstore3/yellowbook/>, Stand 18.11.2005)

VAHLHAUS, Martina (2001): Guidelines for Impact Monitoring in Economic and Employment Promotion Projects with Special Reference to Poverty Reduction Impacts. Part II: How to Introduce and Carry Out Impact Monitoring – Tips, Methods and Instruments. GTZ. Eschborn.

WEBER, Barbara (2005): Was haben die MDG mit dem DED zu tun?. In: DED-Brief „Millenniums-Entwicklungsziele“, H. 2 Jg. 42, S. 12-14.

WEBER, Barbara & HAMACHER, Winfried (2004): Armutsorientiertes Wirkungs-Monitoring. Neue Herausforderung für den DED. In: DED-Brief „Qualität und Wirkung“, H. 3 Jg. 41, S. 18-20.

WORLDBANK (2002): Review of Impact Evaluation Methodologies Used By The Operations Evaluation Department Over Past 25 Years. ([http://lnweb18.worldbank.org/oed/oeddoclib.nsf/DocUNIDViewForJavaSearch/524CBD0EC9E9C83785256C670081F616/\\$file/OED_Impact_Evaluation_Methods.pdf](http://lnweb18.worldbank.org/oed/oeddoclib.nsf/DocUNIDViewForJavaSearch/524CBD0EC9E9C83785256C670081F616/$file/OED_Impact_Evaluation_Methods.pdf), Stand 18.11.2005)

DED-interne Dokumente

BRENDEL, Christine (2002): Curriculum zur Weiterqualifizierung von Koordinatorinnen und Koordinatoren des Deutschen Entwicklungsdienstes im Bereich Planung, Monitoring und Evaluierung. Bonn.

DED (2001a): Leitbild des DED. In: DED-Handbuch Band 0. HB-Nr. 0.4.1 (12/ 2001). Bonn.

DED (2001b): Zur „Schwerpunktsetzung in der Entwicklungszusammenarbeit“ des BMZ. In: DED-Handbuch Band 1. HB-Nr. 1.2.1 (03/ 2001). Bonn.

DED (2003): Prüfung (Planung), Monitoring und Evaluierung (P, M&E) von EH-Projektplätzen. In: DED-Handbuch Band 1. HB-Nr. 1.2.4.1 (08/ 2003). Bonn.

DED (2004a): Planung und Steuerung der Landesprogramme im DED. In: DED-Handbuch Band 1. HB-Nr. 1.2.4 (12/ 2004). Bonn.

DED (2004b): Positionspapier des Deutschen Entwicklungsdienstes zum „Aktionsprogramm 2015 – Der Beitrag der Bundesregierung zur weltweiten Halbierung der Armut“. In: DED-Handbuch Band 1. HB-Nr. 1.3.12 (10/ 2004). Bonn

DED (2004c): Programmenrahmen Zentralamerika – Guatemala, Honduras, Nicaragua 2004/2005. DED. Bonn.

DED (2004d): QAP – Qualität als Prozess, Spezifikationskatalog für die Außenstruktur. Bonn.

DED (2005a): Armutsorientierung. In: DED-Handbuch Band 1. HB-Nr. 1.1.9.1 (04/ 2005). Bonn.

DED (2005b): Die Strategie des DED. In: DED-Handbuch 0. HB-Nr. 0.4.3 (01/ 2005); Bonn.

DED (2005c): Querschnittsthemen im DED. In: DED-Handbuch Band 1. HB-Nr. 1.1.9 (04/ 2005). Bonn.

DED (2005d): Vorbereitung der Entwicklungshelfer und Entwicklungshelferinnen auf die Aufgaben im Partnerland – Integriertes Konzept – Konzept Entwurf III. In: DED-Handbuch Band 1. (07/ 2005). Bonn.

DED, GTZ, KFW (2004): Strategische Ausrichtung von TZ und FZ in Guatemala, Überlegungen von GTZ, KFW und DED. Guatemala Stadt/ Frankfurt.

DED-GUATEMALA (2005): Acta Foro. II. Foro gremial 05. - 06.05.2005. Antigua.

DED-GUATEMALA (o.J. a): Strategische Planung des Programms Ziviler Friedensdienst - Deutscher Entwicklungsdienst Guatemala 2005-2010. Guatemala Stadt.

DED-GUATEMALA (o.J. b): Der Einsatz des DED in Guatemala 2005. Guatemala Stadt.

DED-GUATEMALA (o.J. b): Plan Estratégico DED-Guatemala 2005-2008. Guatemala Stadt.

MOOSMANN, Charlie & BRENDEL, Christine (2004): Seminarbericht zur Fortbildung "Wirkungsorientierung der Arbeit des DED" vom 13. – 15.12.04 im KSI. Bad Honnef.

Anhang

Anhang 1: Glossar

Aktionsprogramm 2015: das ressortübergreifende Aktionsprogramm 2015 ist ein zentrales Instrument der Bundesregierung, um den deutschen Anteil an der Umsetzung der internationalen Gemeinschaftsziele (Millenniumserklärung, Monterrey-Konsensus, Aktionsplan von Johannesburg) sicherzustellen (GTZ Begriffswelt 2004: 11).

AURA: der entwicklungspolitische **Auftragsrahmen** ist die Bezeichnung für ein neues, im September 2002 zwischen BMZ und GTZ vereinbartes Format für die Angebote der GTZ an das BMZ (GTZ Begriffswelt 2004: 83).

Durchführungsorganisation: das BMZ bedient sich zur Durchführung von Vorhaben der bilateralen Zusammenarbeit verschiedener Durchführungsorganisationen (z.B. ist die staatliche Durchführungsorganisation für Technische Zusammenarbeit die GTZ, die für Finanzielle Zusammenarbeit die KfW). Die Organisationen bilden insgesamt das Vorfeld des BMZ; sie werden daher auch Vorfeldorganisationen genannt.

„EZ aus einem Guss“: „EZ aus einem Guss“ bedeutet, dass sich die deutschen Durchführungsorganisationen in ihren Partnerländern weitgehend in die vom BMZ vorgegebenen Schwerpunktstrategien zu klar umrissenen sektoralen Arbeitsfeldern einfügen (WEBER 2005: 13).

Handlungsfelder: Handlungsfelder der Entwicklungspolitik sind der Beitrag der Bundesregierung zur Schaffung entwicklungsfördernder und globaler nachhaltiger Strukturen. Der Beitrag erstreckt sich auf drei Handlungsfelder: Reform der internationalen Strukturen, Verbesserung der Strukturen in den Partnerländern, Verbesserung der Strukturen im Inland (GTZ Begriffswelt 2004: 11).

Landesprogramm des DED: das Landesprogramm ist eine DED eigene Planung, die sich aus den einzelnen EH-Projektplätzen in den einzelnen Sektoren bzw. Schwerpunktbereichen zusammensetzt und diese in einer gemeinsamen Zielsetzung zusammenführt (vgl. Rundschreiben Nr. 03/03 2003: 3).

Länderkonzepte: Konzepte des BMZ zur mittelfristigen Ausrichtung der bilateralen Finanziellen Zusammenarbeit (FZ) und der Technischen Zusammenarbeit (TZ) in einem Land. Sie benennen die wesentlichen Schwerpunkte der Zusammenarbeit mit dem Entwicklungsland, die anhand der politischen, wirtschaftli-

chen, sozialen und kulturellen Rahmenbedingungen des Entwicklungslandes und der allgemeinen entwicklungspolitischen Schwerpunkte des BMZ festgelegt werden (GTZ Begriffswelt 2004: 20).

Leitlinien des DED: es gibt sektorspezifische Leitlinien zu den einzelnen Fachgebieten, inklusive Querschnittsthemen. An ihnen orientiert sich die Programmarbeit des DED im Partnerland (vgl. DED-HB-Nr. 1.1 2001: 1).

Logical framework/ Projektplanungsübersicht: Die Projektplanungsübersicht, auch Logical Framework genannt, ist eine Matrix, mit der die Ergebnisse einer Projektplanung dokumentiert werden. Ihre Felder enthalten die Zielstruktur, Leistungen des Vorhabens (Ergebnisse, wichtige Aktivitäten sowie ihre Ressourcen, bzw. Inputs zur Durchführung), Annahmen und Indikatoren; zugleich verdeutlicht sie die logische Beziehung dieser Elemente zueinander. Aufgrund der Vielzahl von Anwendungsmöglichkeiten wird die Projektplanungsübersicht von vielen in der Entwicklungszusammenarbeit tätigen Organisationen eingesetzt (nach GTZ Begriffswelt 2004: 89).

Mittler: Mittler sind die Menschen in Organisationen (staatliche wie nicht-staatliche), die beraten und qualifiziert werden und die ihrerseits die Zielgruppen unmittelbar und mittelbar fördern, begünstigen und teilnehmen lassen sollen. (DED-HB 0.5.3.3 2004: 15).

QaP: Qualität als Prozess ist ein Selbstbewertungsverfahren, welches darauf abzielt, in einer Organisation unter Verwendung eines bestimmten Rasters eine Selbstbewertung vorzunehmen und dadurch einen Verbesserungsprozess hin zu einer allumfassenden Qualität anzustoßen (European Foundation for Quality Management o.J.: 2).

Strategische und operative Planung: Man unterscheidet zwei Arten von Planung: Bei der strategischen Planung werden Ziele vereinbart und Entwicklungshypothesen (angenommene Leistungs- und Wirkungsketten) zur Erreichung der Ziele formuliert, während bei der operativen Planung konkrete Maßnahmen und der Einsatz von Ressourcen zwischen den Beteiligten vereinbart werden (wer macht was wann und wie mit welchen Ressourcen?) (GTZ Begriffswelt 2004: 87).

Schwerpunkte des BMZ: Schwerpunkte sind Themenbereiche, Sektoren oder Subsektoren, innerhalb derer die deutsche Entwicklungszusammenarbeit in einem konzertierten Einsatz ihres Instrumentariums durch Projekte und Program-

me, die durch eine übergreifende Konzeption bzw. Strategie verbunden sind, einen signifikanten Beitrag zur Lösung struktureller Kernprobleme des Kooperationslandes erbringt (DED-HB-Nr. 1.2.1 2001: 10).

Schwerpunktstrategiepapiere (SSP): SSP sind ebenso wie Landeskonzepte (LK) ein wichtiges Steuerungsinstrument für die Arbeit des BMZ. Sie dienen dazu, die strategisch-konzeptionelle Ausgestaltung der staatlichen bilateralen EZ in den länderbezogenen Schwerpunktbereichen zu konkretisieren und Gestaltungsspielräume für die Zusammenarbeit im europäischen und multilateralen Kontext festzulegen (vgl. DED-HB-Nr. 1.2.1.1 2001: 2).

Wirkungsanalyse: eine Wirkungsanalyse erfasst durch eine umfassende Betrachtung die Veränderungen, die durch Projektaktivitäten in einem System (z.B. Zielgruppe, Mittlerorganisation) verursacht worden sind. Im Gegensatz zum Wirkungsmonitoring liegt hier der Schwerpunkt nicht auf der fortlaufenden Erfassung von Zustandsänderungen repräsentativer und vorher festgelegter Indikatoren, sondern eher auf einer Momentaufnahme der bisher erzielten Wirkungen.

Wirkungshypothesen: Wirkungs- oder auch Entwicklungshypothesen liegen in der Regel der Planung von Entwicklungsvorhaben zugrunde. Es handelt sich um – oft implizite, d.h. nicht dokumentierte – Annahmen über den Kausalzusammenhang zwischen der Durchführung einer Intervention und dem Eintritt deren Wirkung.

Wirkungsindikatoren: Wirkungsindikatoren zeigen an, inwieweit angenommene Veränderungen bzw. Wirkungen eingetreten sind.

Wirkungskette: als Wirkungskette wird die logische Verknüpfung von Inputs, Aktivitäten, Ergebnissen, deren Nutzung und daraus resultierenden Wirkungen unterschiedlicher Ebenen bezeichnet. Die logische Verbindung der einzelnen Glieder einer Wirkungskette expliziert die zugrundeliegenden Wirkungshypothesen.

Wirkungsmonitoring: Wirkungsmonitoring oder wirkungsorientiertes Monitoring bezeichnet die systematische und kontinuierliche Beobachtung von wichtigen Veränderungen im Kontext/ Umfeld des Vorhabens, die auf Interventionen zurückzuführen sind. Im Unterschied zum Ergebnismonitoring, dem die Frage zugrunde liegt: „Tun wir, was wir tun, richtig? Tun wir es effizient?“, ist die Leitfrage beim Wirkungsmonitoring: „Tun wir das Richtige?“.

Wirkungsorientierung: unter Wirkungsorientierung wird die Ausrichtung einer gesamten Organisation auf die Wirkungen ihrer Arbeit hin verstanden. Dies betrifft sowohl den gesamten Planungszyklus von der Ebene der einzelnen Vorhaben bis hin zu höheren strategischen Ebenen, als auch Aspekte der Organisationsstruktur und -kultur.

Ziviler Friedensdienst (ZFD): der Zivile Friedensdienst stellt ein Sonderprogramm im DED dar und wird zusätzlich durch das BMZ finanziert. Es handelt sich um ein Kombinationsinstrument aus personeller und gleichzeitig finanzieller Unterstützung. Es soll dem Abbau struktureller Konfliktursachen und der gezielten Förderung von Mechanismen gewaltfreier Konfliktbearbeitung dienen (DED/Forum 2003: 5).

Anhang 2: Fundbüro Wirkungsorientierung im DED³⁷

Anhang 2.1: Ansatzpunkte für Wirkungsorientierung im konzeptionell-strategischen Bereich

Wo sich Wirkungsorientierung im Positionspapier zum AP 2015, Strategie und Leitbild wiederfindet

DED-Handbuch Band 1, HB-Nr. 1.3.12 (10/2004) Positionspapier des Deutschen Entwicklungsdienstes zum „Aktionsprogramm 2015 – Der Beitrag der Bundesregierung zur weltweiten Halbierung der Armut“

- S.9 und folgend: Die beiden wesentlichen Handlungsbereiche des spezifischen DED-Beitrags zum AP-2015

DED-Handbuch Band 0, HB-Nr. 0.4.1 (12/2001) Leitbild des DED

- Wirkungsorientierung ist hier implizit vertreten

DED-Handbuch Band 0, HB-Nr. 0.4.3 (01/2005) Die Strategie des DED

- 5.1 Arbeitsfelder, Leistungsbereiche und Leistungsangebote, S.8:

„Jedes Leistungsangebot muss die intendierten Wirkungen und den vorgesehenen Instrumenteneinsatz benennen.“

- 5.2 Qualitätsstandards, S.11:

„Dieser [der Planungshorizont] beschreibt die intendierten Wirkungen einzelner Projektplätze sowie des Landesprogramms oder einzelner Sektoren in einem Partnerland.“

- 6. Die Umsetzung der Strategie, S.13:

„Die Definition der Leistungsangebote einschließlich der Beschreibung der intendierten Wirkungen ist eine anspruchsvolle Aufgabestellung, die bald möglichst in Angriff genommen werden sollte.“

³⁷ Eine Auswahl von Fundstellen und Zitaten.

Inwiefern nutzen die Schwerpunktstrategiepapiere (SSP) auch dem DED bei seiner Wirkungssteuerung?

DED-Handbuch Band 1, HB-Nr. 1.2.1 (03/2001) Zur „Schwerpunktsetzung in der Entwicklungszusammenarbeit“ des BMZ

- Wirkungsorientierung ist hier implizit vorhanden

Die Landesprogrammplanung zwischen BMZ-Vorgaben und den DED-Außenstrukturen

DED-Handbuch Band 1, HB-Nr. 1.2.4 (12/2004) Planung und Steuerung der Landesprogramme im DED

- 1.4. Steuerungssitzung, S.5: „Die Aufgaben der Fachreferate im Rahmen der Steuerungssitzung bestehen: ... in der Beurteilung der Wirkungsorientierung der einzelnen Schwerpunktbereiche des Landesprogramms.“
- 1.6. Steuerung und Monitoring der Landesprogramme, S. 6: „Der Fachbereich ist für das wirkungsorientierte Monitoring der fachlichen Arbeit des DED in den Partnerländern zuständig.“
- 4. Beitrag des DED, S. 8: „Grundlage [für den Soll-Ist-Abgleich] sind die wirkungsorientierten Monitoring-Ergebnisse der konkreten Beiträge des DED.“

Wirkungsorientierung in den Leitlinien des DED

DED-Handbuch Band 1, HB-Nr. 1.1.9 (04/2005) Querschnittsthemen im DED

- S.3: „Für die Querschnittsthemen gilt ebenso wie für Projekt- und Programmziele das Erfordernis der Wirkungsorientierung. Entscheidend für die Erfolgsbewertung sind die konkreten Verbesserungen für die Zielgruppe.“

DED-Handbuch Band 1, HB-Nr. 1.1.9.1 (04/2005) Armutsorientierung

- S.1: „(...) Armutsorientierung (...) ist untrennbar verknüpft mit der Orientierung der Arbeit in Projekten und Programmen auf Wirkungen (...) Ein Vorhaben kann nur dann den Anspruch erheben, armutsorientiert zu sein, wenn die Wirkungsketten die Verknüpfungen der verschiedenen Zielebenen aufzeigen (...).“

- Vorgehensweise, S.5: „Über Fortbildungen werden die Mitarbeiter/innen und Fachkräfte des DED (...) anhand von Anwendungsbeispielen und in enger Anlehnung an die Vorgaben der P, M&E- Verfahren für eine wirkungsorientierte Vorgehensweise sensibilisiert und qualifiziert.“

Anhang 2.2: Ansatzpunkte in internen Arbeitsweisen und Verfahren

Wirkungsorientierung auf bürokratischer Ebene: Formate und Verfahren

DED-Handbuch Band 1, HB-Nr. 1.2.4.1 (08/2003): Prüfung (Planung), Monitoring und Evaluierung (P, M&E) von EH-Projektplätzen

- 1.2 Prozessbegleitendes PM&E, S.5: „Im Rahmen des Berichtswesens dient es [das PM&E] auch als Instrument der Prozessteuerung und der Erfassung ungeplanter Wirkungen.“
- 3. M&E des EH-Projektplatzes, S.12: „M&E-Instrumente sind das Berichtswesen und die jährliche gemeinsame (PO und DED) Verlaufskontrolle. Mit diesem Instrumentarium können die spezifischen Wirkungen der Beratung des EH auf Projekt, Trägerorganisation und Zielgruppen kontinuierlich erfasst und für die prozessbegleitende Planung und Anpassung der Aktivitäten im Projekt genutzt werden. Es bietet eine Grundlage dafür, Veränderungen im Projekt zu verfolgen und die Wirkungen in Bezug auf ihre Nachhaltigkeit zu überprüfen.“
- 3.3. Verlaufskontrolle, S.13: „Geplante und ungeplante Wirkungen auf der Zielgruppenebene sind ebenfalls zu thematisieren. (...). Gemeinsam mit der Partnerorganisation sollen anhand von spezifischen Indikatoren Ergebnisse und Wirkungen des EH-Projektplatzes erfasst und bewertet werden.“
- Anlage 3 zu Prüfung (Planung), Monitoring und Evaluierung von EH-Projektplätzen, Funktion von Indikatoren, S. 29: „Indikatoren dienen als Orientierung und Wegmarkierung sowohl beim Monitoring der Zielerreichung (Wirkungsmonitoring) als auch der Projektleistungen (Ergebnisse).“
- Anlage 7, Gliederung EH-Bericht, Bsp.: Kurzbericht für den Sektor ZF, S.39: „Bezug der Wirkungen zu den Konflikten – Wie wirkt sich Ihre Arbeit und das Projekt auf das Verhältnis zwischen den (...) Konfliktparteien (keine Wirkung, deeskalierend, eskalierend, versöhnend etc.) aus?“

Wirkungsorientierung in der Personalentwicklung

- Seminarbericht zur Fortbildung „Wirkungsorientierung der Arbeit des DED“ vom 13.-15.12.04 im KSI/Bad Honnef

DED-Handbuch Band 1 (07/2005): Vorbereitung der Entwicklungshelfer und Entwicklungshelferinnen auf die Aufgaben im Partnerland – Integriertes Konzept- Konzept Entwurf III

- S.5: „Zu wirkungsvollem und professionellem Arbeiten gehören Rollenklärung, Planung und Monitoring.“

QaP – Qualität als „wirkungsorientierter“ Prozess

DED (2004): QAP- Qualität als Prozess, Spezifikationskatalog für die Außenstruktur

- Das Kriterium Nr.9, Ergebnisse in den Schlüsselbereichen: „Kurz und mittelfristig können in der EZ tätige Organisationen auch existieren, ohne dass sie hochwertige Arbeit leisten. Längerfristig können jedoch nur Organisationen überleben, die qualitativ hochwertige Dienstleistungen anbieten und deren Aufwand – Wirkungsverhältnis stimmt.“

Wissen managen für mehr Wirkungsorientierung

ULBRICH, Christina (2004): Von Weisen und Zöllnern oder wie Bertolt Brecht Wissensmanagement erklärt. dedbrief (3/2004) S.41:

- „Vielleicht gibt es das Dokument inzwischen auch elektronisch. Aber ist das die angestrebte Wirkung des Wissensmanagements? (...) Verlässt der Weise das Land, ohne mehr bewirkt zu haben als ein Buch? Lao Tse ist ein Spezialist im Bereich der Wirkungen.“

Anhang 3: Hinweise zur Überarbeitung von Formaten und Verfahren

An dieser Stelle werden Vorschläge hinsichtlich der Integration von Wirkungsorientierung für ausgewählte DED-Formate und -Verfahren gegeben. Bei den hier aufgeführten Dokumenten handelt es sich um die Landesprogrammplanung (HB-Nr. 1.2.4), das Rundschreiben 03/03 (HB-Nr.1.2.4.1), den ZF-Programm/ Fortschrittsbericht³⁸ und den Entwicklungshelferbericht (HB-Nr.1.2.9.2). Hierbei ist anzumerken, dass es sich nicht um eine detaillierte Überarbeitung handelt, sondern nur Stellen herausgegriffen wurden, an denen Wirkungsorientierung explizit verankert werden könnte. Zum besseren Verständnis des Anhangs empfiehlt es sich, die Originale der jeweiligen Formate oder Berichte zur Hand zu nehmen, da sich die im Folgenden aufgeführten Vorschläge zur Überarbeitung konkret auf die ursprünglichen Verfahren und Formate beziehen.

Zudem ist zu beachten, dass mit Ausnahme der Landesprogrammplanung, in den vom SLE-Team untersuchten Dokumenten zwischen zwei Wirkungsbereichen unterschieden wird (⇒ 2.2 Wirkungsverständnis):

- Bereich A: direkte Wirkungen der Partnerorganisation auf deren Zielgruppe.
- Bereich B: direkte Wirkungen der Kooperation mit dem DED innerhalb der Partnerorganisation und/oder beteiligten Mittlerorganisationen.

Im Bereich B ist die Integration von Wirkungsorientierung in die Planung, das Monitoring und die Evaluierung eines mit der Partnerorganisation festgelegten Projektziels zwingend. Die Partnerorganisation, bzw. Bereiche dieser, stellen die direkte Zielgruppe des DED dar und sind somit die direkten Nutzer der durch die DED-Fachkraft und ihre unmittelbaren Kollegen erbrachten Ergebnisse und Leistungen. In diesem Zusammenhang scheint es sinnvoll und auch methodisch leistbar die Wirkungen der Kooperation zu Projektsteuerungszwecken zu erfassen.

Im Bereich A handelt es sich aus Sicht des DED um die Erfassung von Wirkungen auf Ebene der indirekten Zielgruppe, die gleichzeitig die direkte Zielgruppe der Partnerorganisation darstellt. Die Kooperation mit dem DED kann auf dieser

³⁸ ZF steht im DED-Kontext für Zivile Konfliktbearbeitung und Friedensförderung (DED-HB-Nr.1.2.9.2, Anlage 8 2004)

Ebene nur indirekt wirken, indem sie Mittler, Mitarbeiter oder Bereiche der Partnerorganisation befähigt, den Nutzen ihrer Arbeit für die Zielgruppen zu erhöhen. Eine Überprüfung von Wirkungen, bzw. Veränderungen auf dieser Ebene erscheint trotzdem sinnvoll, da hier der entwicklungspolitische Nutzen entsteht. Die Wirkungen der Partnerorganisation in ihren Zielgruppen müssen überprüft werden, damit eingeschätzt werden kann, ob eine Zusammenarbeit mit dem DED sinnvoll erscheint. Allerdings liegt die Verantwortung der Erfassung von Wirkungen hier bei der Partnerorganisation; der DED sollte diese jedoch bei Integration des Wirkungskonzepts im Projektplanungszyklus unterstützen (z.B. Vermittlung von methodischen Kenntnissen zur Erfassung von Wirkungen, Aufbau eines Monitoring-Systems).

In einigen Fällen arbeiten die Fachkraft und ihre direkten KollegenInnen (Koope-ration mit dem DED) auch unmittelbar mit der Zielgruppe der Partnerorganisation zusammen und eine Unterscheidung zwischen Wirkungsbereich A und B ist nicht in allen Fällen genau trennbar.

Anhang 3.1: Rundschreiben 03/03 (HB-Nr.1.2.4.1)

Das Rundschreiben 03/03 ist das Regelwerk für die Prüfung, die Planung, das Monitoring und die Evaluierung von EH-Projektplätzen. Im Folgenden wird dargelegt an welchen Punkten ein Fokus auf Wirkungen relevant erscheint und wie das Thema an diesen Stellen methodisch verankert werden könnte. Anregungen für die Vorschläge stammen aus Einschätzungen des SLE-Teams, Interviews, sowie aus Fragebögen, die mit dem DED-Personal durchgeführt wurden.

Allgemeine Anmerkungen

Das Rundschreiben 03/03 (HB-Nr.1.2.4.1) bezieht sich in fast allen relevanten Bereichen auf Wirkungen. Allerdings liegen kaum methodische Vorgaben oder Richtlinien vor, die erklären, wie z.B. eine Wirkungsanalyse durchgeführt oder Wirkungsindikatoren erstellt werden sollten.

Ebenso sollte klar aufgezeigt werden, wann von Wirkungen gesprochen wird. Es erscheint unzureichend, nur im Glossar des Schreibens zu erwähnen, dass mit Zielen immer Wirkungen gemeint sind. Begriffe wie „direkte Auswirkungen“ (HB-Nr.1.2.4.1 2003: 20) oder Formulierungen wie „zur Erreichung des Entwicklungsziels“ (HB-Nr.1.2.4.1 2003: 20) müssten durch das Wort Wirkungen ergänzt werden, um die Verständlichkeit des Wirkungskonzepts durch eine einheitliche Beg-

riffsverwendung zu vereinfachen.

Zudem könnten der Unterschied zwischen Ergebnissen und Zielen, bzw. Wirkungen anhand von Beispielen verdeutlicht und die Begriffe im Dokument auch genau verwendet werden. In diesem Zusammenhang bietet es sich an, ausführliche Beispiele in Anlage 10 (**Beispiele für Projektlogiken**) aufzunehmen, die einen exemplarischen Jahresarbeitsplan anhand von einem Fallbeispiel erarbeiten und auch Indikatoren für die Ergebnis- und Wirkungsebene entwickeln. Eine andere Möglichkeit bestünde darin, einen sehr guten Fachkraftbericht inklusive Arbeitspläne, etc. als Musterbeispiel anzubieten.

In das **Glossar** des Rundschreibens (HB-Nr.1.2.4.1, Anlage 1) sollten die in Kapitel 2 eingeführten Begriffserklärungen zum Thema „Wirkungen“ aufgenommen werden. Im Besonderen sollte die Definition der Verlaufskontrolle überdacht werden, da die Erfassung von Wirkungen nicht einen jährlichen Soll-Ist-Abgleich von vereinbarten Aktivitäten und Ergebnissen verlangt, sondern vielmehr einen jährlichen Soll-Ist-Abgleich von geplanten mit tatsächlich erzielten Wirkungen erfordert.

Prüfung und Planung eines EH-Projektplatzes

Im Folgenden werden die Abschnitte des Rundschreibens 03/03 aufgeführt, in denen Wirkungsorientierung, zusätzlich zu den im Rundschreiben vorhandenen Vorgaben, integriert werden sollte.

2.1 Anfrage, Antrag und Vorprüfung der Partnerorganisation (HB-Nr.1.2.4.1 2003: 6)

Vor dem schriftlichen Antrag der Partnerorganisation sollte der DED deren Bereitschaft, das Konzept Wirkungsorientierung anzuwenden, abfragen, da die Zielerreichung eines EH-Projektplatzes maßgeblich vom Engagement der Partnerorganisation abhängt. Die Bereitschaft der Partnerorganisation dazu sollte eine Grundvoraussetzung für eine Zusammenarbeit mit dem DED darstellen. Zu diesem Zweck müssten die KoordinatorenInnen mit der Partnerorganisation zusammen erste Wirkungshypothesen für den Arbeitsbereich der Kooperation mit dem DED erstellen (Wirkungsbereich B). Für die Wirkungen der Partnerorganisation in ihren Zielgruppen (Wirkungsbereich A) müssten zusammen mit der Partnerorganisation Wirkungsketten entwickelt werden, um erste Ansatzpunkte für die Entwicklung eines Wirkungsmonitorings zu schaffen. Dabei ist zu berücksichtigen, dass es bei der Erstellung dieser Wirkungsketten zu Überschneidungen

der Wirkungsbereiche A und B kommen kann. Die Bereiche sollen lediglich eine Hilfestellung darstellen und sind gegebenenfalls flexibel zu handhaben.

2.2 Prüfauftrag (HB-Nr.1.2.4.1 2003: 7)

Bei der personellen Zusammensetzung des Prüfteams sollte darauf geachtet werden, dass ein Großteil der Gruppe über Kenntnisse im Bereich Wirkungsanalysen und der Entwicklung von Wirkungshypothesen, bzw. -ketten (⇒ 5 Instrumentarium) verfügt.

2.3.2 Trägeranalyse (HB-Nr.1.2.4.1 2003: 8)

Im Rahmen der Trägeranalyse kann anschließend festgestellt werden, wo zusätzliche Elemente der Organisationsberatung benötigt werden, um eine Basis für die Einführung und Anwendung des Wirkungskonzeptes in das PM&E-System der Partnerorganisation zu schaffen.

2.3.3 Projektanalyse (HB-Nr.1.2.4.1 2003: 8)

In der Projektanalyse sollte eine Wirkungsanalyse der Arbeit der Partnerorganisation durchgeführt werden (genauere Erklärung des Begriffs Wirkungsanalyse ⇒ 2.1 Begriffsdefinitionen) um festzustellen, wo der Projektplatz innerhalb der Partnerorganisation angelegt werden sollte, um einen möglichst effektiven Beitrag zum Projektziel der Partnerorganisation zu leisten. Anschließend empfiehlt es sich die Wirkungen, bzw. den Beitrag der Kooperation anhand einer Wirkungskette (Ausgangspunkt ist hierbei die Ebene der Ergebnisse) darzulegen und Wirkungsindikatoren festzulegen. Anhand letzterer kann überprüft werden, ob die Ergebnisse und Leistungen der Kooperation auch die gewünschten Wirkungen erzielen. Die zugehörige Leitfrage wäre: „Woran genau erkennen wir, dass eine gewünschte Wirkung innerhalb der Organisation (vereinbartes Ziel) in x Jahren erreicht wurde?“.

Bei der Erstellung der Wirkungshypothesen sollte darauf geachtet werden, dass nicht nur Wirkungshypothesen zu geplanten Wirkungen formuliert werden, sondern auch zu befürchtende negative Wirkungen in die Formulierung der Wirkungsketten mit einbezogen werden („Umfeldmonitoring“). Dies ist besonders im Falle eines konfliktsensiblen und instabilen Projektkontexts von besonderer Bedeutung.

Die in Anlage drei des Rundschreibens 03/03 gegebene **Anleitung zur Indikatorenbildung** erscheint unzureichend, um Wirkungsindikatoren zu entwickeln. Zwischen den verschiedenen Arten von Indikatoren wird nicht differenziert und dem zu Folge haben die Fachkräfte Schwierigkeiten, Aktivitäten- und Ergebnisindikatoren von Wirkungsindikatoren zu unterscheiden (⇒ 4.2.2 Wirkungsorientierung in der Planung). Hier wäre ein ausführliches Beispiel zur Veranschaulichung wünschenswert. Neben Erläuterungen zur quantitativen Indikatorenbildung ist zudem auch die Entwicklung qualitativer Indikatoren zu erklären. Letztere spielen in der Regel im Zusammenhang von sozialen und kulturellen Aspekten und im Kontext von Konflikttransformation und -prävention eine übergeordnete Rolle.

2.4 Ergebnisse der Prüfung

2.4.1 Prüfbericht (HB-Nr.1.2.4.1 2003: 9)

Der Prüfbericht sollte eine vollständige Dokumentation der in der Projektanalyse erstellten Wirkungskette und Wirkungsindikatoren beinhalten, da der Bericht die Basis für die Bewertung der gemeinsamen Arbeit darstellt.

2.4.2 Arbeitspläne (HB-Nr.1.2.4.1 2003: 10)

Im Gesamtarbeitsplan sollten die gewünschten Wirkungen der Kooperation mit dem DED, welche am Ende der voraussichtlichen Gesamtlaufzeit erreicht werden sollen, anhand von Wirkungsindikatoren nachgewiesen werden. Auch wenn die erzielten Wirkungen der Kooperation meist nur plausibel mit dem Projektziel x, bzw. den Wirkungen der Partnerorganisation in der Zielgruppe (Entwicklungsziel) in Verbindung gebracht werden können, ist es wichtig wenigstens einen Wirkungsindikator auf dieser Ebene zu überprüfen. Dies ist notwendig, da die Kooperation mit dem DED zu dieser Zielerreichung beitragen soll. Eine stagnative oder negative Entwicklung in der Zielerreichung auf der Ebene der Zielgruppen der Partnerorganisation stellt indirekt auch den Nutzen der Kooperation mit dem DED in Frage.

Es ist zu beachten, dass auf Zielebene (Wirkungsebene) nicht von Ergebnismessung gesprochen werden sollte. Dies führt zu Verwirrungen, da Ergebnisse in der Wirkungskette unterhalb der Wirkungsebene angeordnet sind.

Ebenso sollten neben den Indikatoren für die erwünschten, bzw. die geplanten Wirkungen auch Indikatoren für zu befürchtende negative Wirkungen entwickelt werden. Sie sollten vor allem für Schlüsselpunkte formuliert werden, die für das

Erreichen des Kooperations- und/oder Projektziels kritisch sind.

Die im Gesamtarbeitsplan beschriebenen gewünschten Wirkungen sollten im **Jahresarbeitsplan** für einen EH-Projektplatz (HB-Nr.1.2.4.1, Anlage 5) „runtergebrochen“ werden. Damit ist gemeint, dass Indikatoren für kurzfristige Wirkungen festgelegt werden, auf die die zeitlich mittelfristig angelegten Wirkungen aus dem Gesamtarbeitsplan aufbauen.

Die Arbeit der einzelnen Fachkraft innerhalb der Kooperation mit dem DED sollte durch ein einfaches Aktivitätenmonitoring erfasst werden, um später festzustellen, ob die Arbeit der Fachkraft den vertraglich festgelegten Rahmen entspricht oder von diesem abweicht.

Exkurs: Welche Bereiche sollten während der Zusammenarbeit mit der Partnerorganisation gemonitort werden?

1. **Aktivitätenmonitoring der Fachkraft:** Wurden die geplanten Aktivitäten in dem Zeitraum X durchgeführt? Welche Aktivitäten wurden zusätzlich durchgeführt?
2. **Kooperationsziel, das zur Erreichung des Projektziels x beiträgt:** Erreicht die Fachkraft und ihre direkten KollegenInnen die ihnen gesetzten Ziele? Es handelt sich dabei um die Wirkungen der Fachkraft und ihrer direkten KollegenInnen in der direkten Zielgruppe (Organisation, Mittlerorganisation).
3. **Projektziel x der Partnerorganisation:** Nutzt die Arbeit der Partnerorganisation, zu der die Kooperation mit dem DED beiträgt, der Zielgruppe der Partnerorganisation? Es handelt sich um die Wirkungen der Partnerorganisation in ihrer Zielgruppe.
In einigen Fällen verfügen die Fachkraft und ihre direkten KollegenInnen und die Partnerorganisation über dieselbe Zielgruppe und eine gemeinsame Gestaltung des Monitorings bietet sich an.

2.5 Entscheidung über einen EH-Projektplatz (HB-Nr.1.2.4.1 2003: 11)

Die in Anlage 6 abgebildete Checkliste zur Beurteilung des Prüfberichts durch den Mitwirkungsausschuss sollte im Bereich „Machbarkeit“ die erstellte Wirkungskette und die entwickelten Indikatoren auf Ergebnis- und Wirkungsebene in die Bewertung aufnehmen.

3. M&E des EH-Projektplatzes (HB-Nr.1.2.4.1 2003: 11)

Es sollten innerhalb der PO und der Kooperation mit dem DED klare Verantwortlichkeiten festgelegt werden, wer für die Datenerhebung der Kooperation des DED zuständig ist und mit welchen Methoden die Erhebung durchgeführt werden sollte. Zu diesem Zwecke ist es sinnvoll ein- bis zweimal pro Jahr eine Monitoring-Sitzung mit allen Verantwortlichen durchzuführen, in der die erhobenen Daten gemeinsam interpretiert und anschließend diskutiert werden.

3.1 Arbeitsbeginn und Aktualisierung des Arbeitsplans (HB-Nr.1.2.4.1 2003: 12)

Es wäre sinnvoll, den Jahresplan nicht nur für Projekte des Zivilen Friedensdienstes, sondern auch für das Stammprogramm des DED zusammen mit der Partnerorganisation in einem Planungsworkshop zu erstellen.

3.1 EH-Bericht (HB-Nr.1.2.4.1 2003: 12)

(⇒ Anhang 3.2 Berichte und Formate)

3.3 Verlaufskontrolle (HB-Nr.1.2.4.1 2003: 13)

Die Verlaufskontrolle sollte einer gemeinsamen Reflexion über den Kooperationsverlauf entsprechen. Grundlage der gemeinsamen Reflexion sollten die Daten der Indikatorenerhebung bilden und eine Wirkungsanalyse (genaue Beschreibung ⇒ 5 Instrumentarium) durchgeführt werden. Die Wirkungsanalyse bietet die Möglichkeit Wirkungen der Kooperation zu identifizieren, die ungeplant waren, und anschließend zu diskutieren, welches mögliche nächste Schritte sein könnten.

5. Beendigung der Zusammenarbeit (HB-Nr.1.2.4.1 2003: 15)

Im Falle einer langen Kooperation mit dem DED wäre eine Ex-post Evaluierung sinnvoll, um die Nachhaltigkeit der durch die Kooperation erzielten Wirkungen zu überprüfen. Hier ist es wichtig auch ungeplante Wirkungen abzufragen und wenn möglich nachzuprüfen, inwieweit diese mit den Interventionen der Kooperation zusammenhängen (Wirkungsbereich B).

Wenn möglich sollte auch die Zielgruppe der Partnerorganisation in die Wirkungsanalyse mit einbezogen werden, um plausibel darzulegen inwieweit die Kooperation mit dem DED der Partnerorganisation geholfen hat, ihre Arbeit in

der Zielgruppe der Partnerorganisation zu verbessern (Wirkungsbereich A).

Anhang 3.2: Berichtswesen und Formate

Bei der Betrachtung des Berichtswesens und der Formate beschränkt sich das SLE-Team auf den Entwicklungshelferbericht und den ZF-Programm/ Fortschrittsbericht. Darauf aufbauend bleibt zu überlegen, inwiefern eine Änderung der Berichte der KoordinatorInnen und der LandesdirektorInnen sowie der Abschlussberichte nötig und sinnvoll erscheint.

ZF-Programm/ Fortschrittsbericht und Entwicklungshelferbericht (Rundschreiben 16/2004; HB-Nr.1.2.9.2, Anlage 8 und Rundschreiben 2005/05)

Grundlage der Empfehlungen waren neben dem konkreten Überdenken der Formate verschiedene Berichte von Fachkräften, die gezeigt haben, wie die Anleitung verstanden werden kann und an welchen Stellen Schwierigkeiten auftreten. Ebenfalls wichtig waren die Anregungen aus den Interviews, die mit Fachkräften in Guatemala geführt wurden sowie die Rückmeldungen der Fragebögen an die KoordinatorenInnen aus Lateinamerika.

Für beide Berichtsformate (Entwicklungshelferbericht und ZF-Programm/ Fortschrittsbericht) gilt, dass sie zur Reflexion der Arbeit der jeweiligen Fachkraft beitragen und so neue Impulse geben können. Insgesamt jedoch zeigt sich auch, dass eine vereinfachte Struktur gewünscht wird, in der Begriffe zum Thema Wirkungen geklärt werden und in der auf Wiederholungen verzichtet wird.

Die folgenden Vorschläge zur Überarbeitung beziehen sich auf das Format für den Fortschrittsbericht Ziviler Friedensdienst/ Zivile Konfliktbearbeitung und Friedensförderung. Die Struktur dieses Formates ist durchdacht und weiter entwickelt als die des EH-Berichtes. Es erscheint daher sinnvoll, die überarbeitete Form auch für das übrige Stammprogramm zu übernehmen. Die zugrunde liegende Wirkungslogik der Anlage elf aus dem Rundschreiben 03/03 (HB-Nr.1.2.4.1, S.50) ist in sich schlüssig und stellt bei konsequenter Anwendung eine gute Hilfestellung dar. Um diese Bedeutung herauszustellen, könnte man die Anlage als erstes „Leitpapier“ den Formaten voranstellen. Bei einer Überarbeitung wäre es sinnvoll, Begrifflichkeiten anderen Organisationen anzugleichen und mit dem Glossar (HB-Nr. 1.2.4.1, S.17-21) abzustimmen.

Im Folgenden findet sich eine Auflistung von Verbesserungsvorschlägen zum ZF-Programm/ Fortschrittsbericht (Rundschreiben 16/2004).

1. Zusammenfassung des Fortschrittsberichts der FK (S.3)

In diesem Punkt wird im Berichtsformat eine Unterscheidung zwischen verschiedenen Wirkungsbereichen gemacht, die jedoch nicht deutlich von einander abgegrenzt werden. Sie könnten folgendermaßen interpretiert werden: zum einen der Wirkungsbereich der Kooperation mit dem DED auf die Partnerorganisation (**Punkt 1.3:** „Erwartete Ergebnisse, erwartete Wirkungen des DED-Beitrags des FFK-Projektplatzes und Wirkungsindikatoren“) und zum anderen der Wirkungsbereich der Partnerorganisation auf die Zielgruppe (**Punkt 1.2:** „Kurzdarstellung des Projektziels, des DED-Beitrags innerhalb des Projekts und Benennung der Indikatoren“). Diese Einteilung entspräche dann der Logik der Wirkungsbereiche A und B, die in der Einleitung dieses Anhangs beschrieben werden. Dies geht jedoch nicht klar aus der Formulierung hervor.

Demzufolge wird auch in der nachfolgenden Tabelle eine klare Trennung nicht eingehalten, so dass es in verschiedenen Fortschrittsberichten zu einer Vermischung der Wirkungsbereiche A und B kam. Grundsätzlich erscheint diese Trennung sinnvoll, um den Fachkräften ein leichteres Verständnis der Wirkungslogik zu ermöglichen, auch wenn die Trennung nicht auf alle Projektkontexte anwendbar ist. Klärungsbedarf besteht auch, auf welche Wirkungsebene sich die Tabelle bezieht. In verschiedenen FFK-Berichten wurde nicht sauber zwischen Ergebnis-, Nutzungs- und Nutzen-Ebene differenziert.

Der Hinweis zur Indikatorenentwicklung im Rundschreiben 03/03 stellt keine ausreichende Hilfestellung dar. Es würde sich anbieten, bereits im Planungsworkshop Wirkungshypothesen bzw. Wirkungsketten sowie Wirkungsindikatoren zu entwickeln. Bei diesem Prozedere wäre der Bezug zur Praxis näher und eine Umsetzung der Indikatorenmessung in der Praxis wahrscheinlicher.

Der folgende Abschnitt (**Punkt 1.5:** „Kurze Bewertung der Ergebniserreichung im Berichtszeitraum“ und „Kurze Bewertung der erzielten Wirkungen im Berichtszeitraum“) findet sich bereits implizit in der Tabelle aus 1.3. In der Tabelle aus Abschnitt 1.3 oder 1.5 könnten beispielsweise in einer weiteren Spalte die Ergebnisse der Wirkungsindikatoren interpretiert werden.

2. Stand und Ergebnisse des DED-Beitrags zum Projekt im zurückliegenden Berichtszeitraum (S.4)

Hier ist ein Soll-Ist-Abgleich auf Aktivitäten-Ebene gefragt. Der erste Teil der Tabelle bezieht sich auf die Ergebnis-Ebene und stellt damit eine Dopplung mit Punkt 1.5 dar. Auf diese sollte, falls der Punkt so bestehen bleibt, hingewiesen werden, da Dopplungen schnell zu Verwirrungen führen, wie sich in den Berichten zeigt.

3. Konfliktsensitive Wirkungsbeobachtung im Berichtszeitraum (S. 5)

Punkt 3.1 und **3.2** sind nicht eindeutig formuliert. Hier findet sich wieder ein Unterschied zwischen dem Wirkungsbereich der Partnerorganisation auf Zielgruppenebene („Bewertung der bisher eingetretenen Wirkungen im Projekt des Projektträgers“) und dem Wirkungsbereich der Kooperation mit dem DED auf die Partnerorganisation („Bewertung der bisher eingetretenen Wirkungen des DED-Beitrags“). Diese Trennung ist unserer Meinung nach sinnvoll und sollte noch deutlicher formuliert werden. Besonderer Wert wird auf die Wirkungsbeobachtung gelegt, allerdings wird auf konkrete methodische Hilfestellungen hingewiesen, obwohl im ZF-Sektor mit DNH- und PCIA- Methoden gearbeitet wird.

Bei der Beurteilung des Wirkungsbereiches der Kooperation mit dem DED auf die Partnerorganisation würde sich die Matrix über Veränderungen innerhalb der Organisation des in Kapitel 5 vorgestellten Instrumentariums anbieten (⇒ Anhang 4 Vorlagen Instrumentarium).

Beim Hinweis zum Thema „Wirkung“ fällt eine begriffliche Unklarheit auf: „Nutzen beschreibt, ob und wie die Leistung des DED-Beitrags durch die Zielgruppen genutzt werden“. Diese Erklärung beschreibt nicht den Nutzen sondern die Nutzung.

Obwohl sich Abschnitt drei konkret auf konfliktsensitive Wirkungsbeobachtung bezieht, könnte es sinnvoll sein, ihn auch für das übrige Stammprogramm außerhalb des ZF-Sektors einzuführen, da an dieser Stelle die Möglichkeit besteht, systematisch Wirkungen im Bereich anderer Querschnittsthemen zu betrachten.

4. Bewertung der Partnerorganisation und des Projekts (Erreichung des Projektziels, Nutzen der erreichten Ergebnisse und Projektdurchführung, etc.), (S.5)

Wenn Punkt 3.1 hier richtig verstanden wurde, stellt **Punkt 4** („Bewertung der Partnerorganisation und des Projekts“) eine Dopplung dar und wäre schon mit Punkt 3.1 inhaltlich abgedeckt.

Stattdessen erscheint an dieser Stelle der Abschnitt 3.3 aus dem Entwicklungshelferbericht sinnvoll: „Bewertung der im Arbeitsplan dargestellten Annahmen für die Ergebniserreichung und Projektdurchführung“ (Rundschreiben 2005/05, Entwicklungshelferbericht, S. 6), da nach dieser auch an anderer Stelle im ZF-Programm/ Fortschrittsbericht nicht gefragt wird.

Anhang 3.3: Planung und Steuerung der Landesprogramme im DED (HB-Nr.1.2.4)

In diesem Abschnitt wird betrachtet, an welchen Stellen in den Verfahren eine noch deutlichere Einbeziehung der Ausrichtung auf Wirkungen erfolgen könnte. Dabei basieren die folgenden Empfehlungen jedoch lediglich auf der Lektüre des Handbuchs. Gegenstand des „Wirkungsblicks“ waren die Gliederung des Landesdirektorenberichts, des Landesprogrammrahmens sowie die Tagesordnung der Steuerungssitzung.

Gliederung des Landesdirektoren-Berichts (Hb-Nr. 1.2.1, S. 8-9)

In der Gliederung des LD-Berichts wird ein deutlicher Bezug auf die MDG genommen. Eine weitere Verankerung von Wirkungsorientierung würde sich in **Punkt 4** („Beitrag des DED“) anbieten. In diesem Absatz heißt es: „Es erfolgt eine Darstellung der bisherigen und eine Ableitung der zukünftigen Zielsetzungen des DED in Form eines Soll-Ist-Abgleichs. Grundlage sind die wirkungsorientierten Monitoring-Ergebnisse der konkreten Beiträge des DED“ (HB-Nr.1.2.4, S.8). An dieser Stelle könnte man bereits im Soll-Ist-Abgleich das Erreichen geplanter Wirkungen einbringen und von Wirkungsindikatoren sprechen.

Der **Gliederungspunkt 5** spricht von der „Bilanz der Arbeitsaufträge aus dem letzten Landesprogrammrahmen“ (HB-Nr.1.2.4, S.9). Hier ist wieder ein Soll-Ist-Abgleich gefragt sowie ein Vorschlag von Indikatoren für die neue Planungsperiode. Es bieten sich eine Wirkungsanalyse und ein Vorschlag für Wirkungsindika-

toren an.

Gliederung des Landesprogrammrahmens (HB-Nr.1.2.4, S. 10-11)

Ähnlich wie im Landesdirektorenbericht erscheint auch hier unter **Punkt 5** („Bilanz der Arbeitsaufträge aus dem letzten Landesprogrammrahmen“) eine Verankerung von Wirkungsanalyse und Wirkungsindikatoren sinnvoll.

Tagesordnung der Steuerungssitzung (HB-Nr. 1.2.4, S.11)

In der Tagesordnung der Steuerungssitzung findet sich kein expliziter Bezug auf Wirkungsorientierung. Raum für eine Diskussion der bisherigen Wirkungsanalyse und auch über die Wirkungsindikatoren sollte Sinnvollerweise in **Punkt 4** („Fachliche Stellungnahme zur bisherigen Arbeit und gemeinsame Festlegung des zukünftigen Beitrags des DED“) bzw. in **Punkt 5** („Diskussion der Bilanz der Arbeitsaufträge aus dem letzten Landesprogrammrahmen“).

Anhang 4: Vorlagen und Beispiele zur Durchführung des Instrumentariums

Anhang 4.1: Checkliste für Basisinformationen über die Partnerorganisation und den Arbeitsplatz der DED-Fachkraft

Basisdaten

- Partnerorganisation: Name, Standort, Gründungsdatum, Rechtsstatus
- DED-Fachkraft: Name, Vertragsdaten, seit wann im DED

Personal

- Anzahl der MitarbeiterInnen, Abteilungen
- Direkte KollegInnen der Fachkraft: Name, Abteilung, Arbeitsbereiche
- Zusammenarbeit der DED-Fachkraft mit anderen MitarbeiterInnen: Name, Abteilung, Arbeitsbereiche

Arbeitsbereiche

- Partnerorganisation: strategische Planung, Leitbild, Arbeitsbereiche
- DED-Fachkraft: Arbeitsbereiche, Entsprechung der Arbeitsbereiche mit Vertrag der DED-Fachkraft

Zielgruppen

- verschiedene Ebenen von Zielgruppen, Region(en)

Planung

- Planungsunterlagen, Frequenz der Planung, Berichtswesen
- Planung von Partnerorganisation und DED-Fachkraft identisch?

Kommunikation und Entscheidungsstrukturen

- Informationsfluss, Transparenz, vertikale/ horizontale Kommunikation
- Umgang und Zusammenarbeit der MitarbeiterInnen und der DED-Fachkraft
- Hierarchien, Entscheidungsautonomie, Beteiligung an Entscheidungen

Finanzen

- Eigenfinanzierung, Geberunterstützung, Gewicht des DED-Beitrags

Kooperationen & Allianzen

- Zusammenarbeit mit anderen Organisationen: Name, Standort, Sektor, Arbeitsbereiche der Organisation, Art der Zusammenarbeit
- DED-Fachkraft in Zusammenarbeit eingebunden?

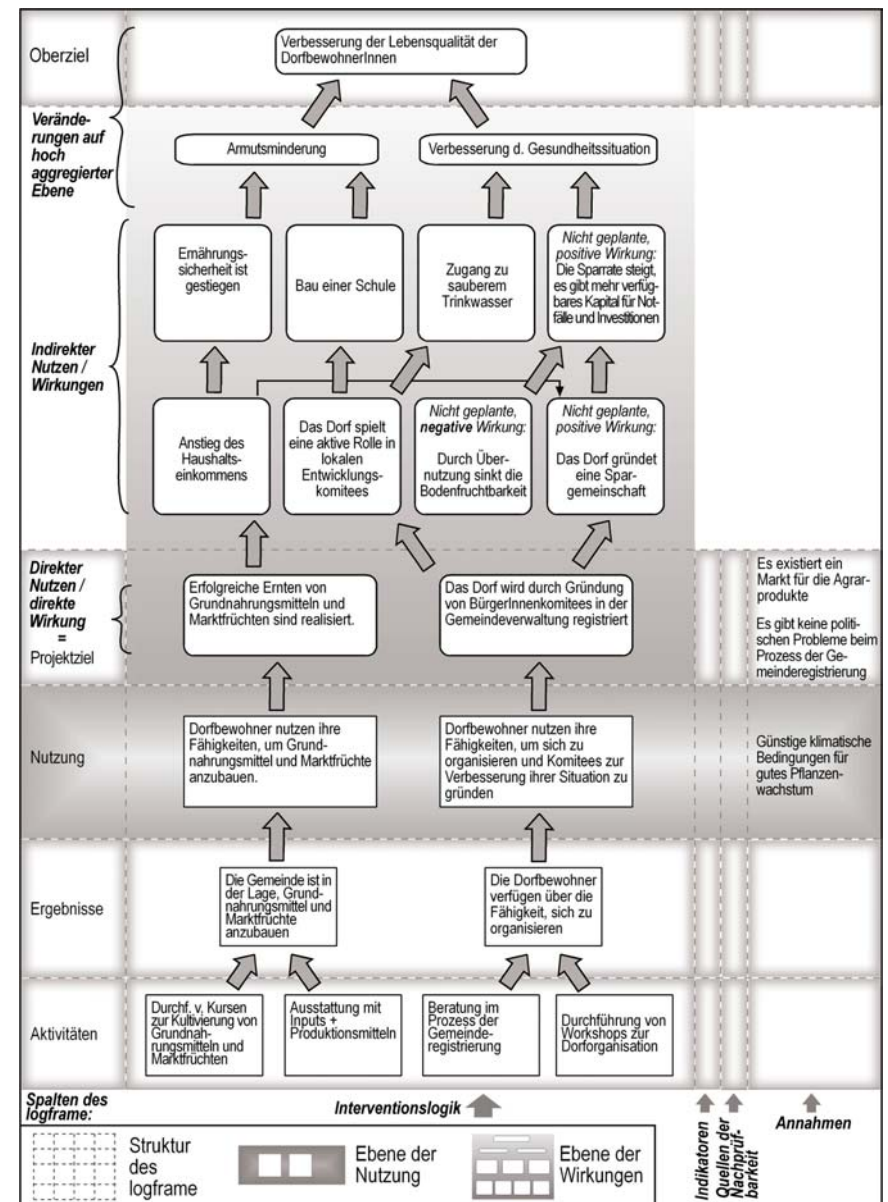
Anhang 4.2: Wirkungsketten

4.2.1 Beispiel einer einfachen Wirkungskette zur partizipativen Erarbeitung

Bei der Erarbeitung bietet es sich an, von einem Ergebnis (einer erbrachten Leistung) aus dem Arbeitskontext der Organisation auszugehen. Die Stufe der Vorbereitung (Planung) ist hier miteinbezogen, da es den Workshop-TeilnehmerInnen erfahrungsgemäß leichter gefallen ist, von dieser Ebene aus zu beginnen. Das folgende Beispiel wurde sowohl im ländlichen als auch städtischen Kontext angewendet. Die Ausgangsfrage dazu lautete: Welche Schritte sind notwendig, um in unserem Dorf eine Versorgung mit fließendem Wasser einzurichten?

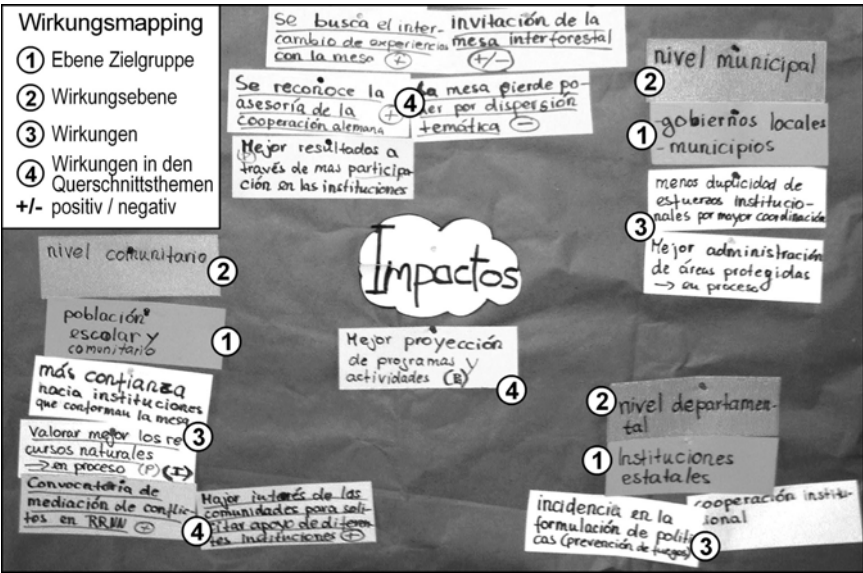
Vorbereitung (Planung)	<ul style="list-style-type: none"> Durchführung einer Problemanalyse Identifizierung von Finanzierungsquellen Durchführung einer Machbarkeitsstudie Erstellen eines Arbeitsplanes (kurz, mittel- und langfristig)
Aktivitäten	<ul style="list-style-type: none"> Durchführung von Informationsveranstaltungen Organisation des Materialeinkaufs Organisation der Arbeitseinsätze Einrichten von Monitoring-Kommissionen
Ergebnis (Leistung)	<ul style="list-style-type: none"> Das Dorf verfügt über eine Versorgung mit fließendem Wasser
Nutzung	<ul style="list-style-type: none"> Das Wasser wird zum kochen, waschen, zur Körperpflege etc. verwendet Das Wasser wird zur Bewässerung der Hausgärten eingesetzt
Wirkung (direkter Nutzen, indirekter Nutzen)	<ul style="list-style-type: none"> Die Ernährung der Familie verbessert sich (geplant) Die Arbeitslast der Frauen vermindert sich (ungeplant, positiv) Die Gesundheitssituation verbessert sich (geplant) Die Lebensqualität verbessert sich (geplant) Neu verfügbare Zeit ermöglicht die Planung weiterer Projekte (ungeplant, positiv) In anderen Dörfern kommt es zu Wasserengpässen, wodurch Konflikte entstehen (ungeplant, negativ) Es wird weniger sorgsam mit Wasser umgegangen (ungeplant, negativ)

4.2.2 Beispiel einer Logframe-basierten Wirkungskette

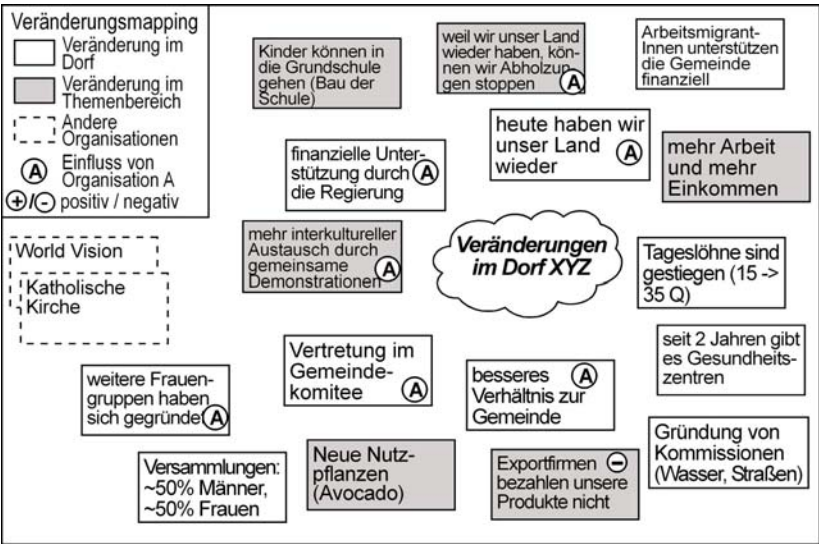


Anhang 4.3: Mapping

4.3.1 Beispiel eines Mappings von Wirkungen



4.3.2 Beispiel eines Mappings von Veränderungen



Anhang 4.4: Matrix zur Vertiefung und Verknüpfung

4.4.1 Matrix zur Vertiefung geplanter Wirkungen (mit Beispiel)

Wirkung	Grad der Verwirklichung (1 - 10)	Begründung	Nachweis/Beispiel	Wie kann man diese Wirkung verstärken?
Inter-institutionelle Koordination	7	Die wichtigsten Institutionen koordinieren sich, doch die Beziehung mit nicht-staatlichen Institutionen ist bislang noch labil	Starke Beziehungen mit dem Landwirtschaftsministerium und dem Tourismussektor Gemeinsame interinstitutionelle Strategie für lokale Entwicklung Gemeinsame Veröffentlichung mit dem Arbeitskreis zu Natürlichen Ressourcen.	Aktive Rolle der Gemeindeverwaltungen weiter stimulieren. Impulse aus der Gemeindeverwaltung für die gemeinsame lokale Entwicklungsstrategie verstärken.

4.4.2 Matrix zur Vertiefung ungeplanter Wirkungen (mit Beispiel)

Wirkung (positiv / negativ)	Intensität (1 - 10)	Begründung	Nachweis/Beispiel	Besteht eine Notwendigkeit zur Verstärkung bzw. Abmilderung?	Was kann man tun, um diese Wirkung zu verstärken bzw. abzumildern/ zu vermeiden?
Größere Arbeitsbelastung der Frauen in Führungsfunktionen	8-9	Engagement der Frauen in ehrenamtlichen Vorsitzendenpositionen teilweise stark beeinträchtigt	Kommentare der Frauen über ihre täglichen familiären Verpflichtungen und ihr Zeitbudget und über die Aktivitäten ihrer Ehemänner	Ja	Mehr Sensibilisierung der Ehemänner Aufbau eines Solidaritätsnetzwerks unter Frauen

4.4.3 Matrix zur Verknüpfung von Veränderungen aus dem Mapping mit den Interventionen der untersuchten Organisation (mit Beispiel)

Veränderung	Wie beeinflusst die Arbeit der Organisation die Veränderung?	Haben andere Organisationen Einfluss auf diese Veränderung?	Kommentar
Stärkere Beziehungen zwischen den kommunalen Komitees	Fortbildung für GemeindevertreterInnen Durch Versammlungen zu anderen Themen (z.B. Hausbauprojekt) gib es mehr Möglichkeiten zum gegenseitigen Austausch	Ja, die Gemeindeverwaltung	Wir sind zufrieden mit der Arbeit der Organisation XY

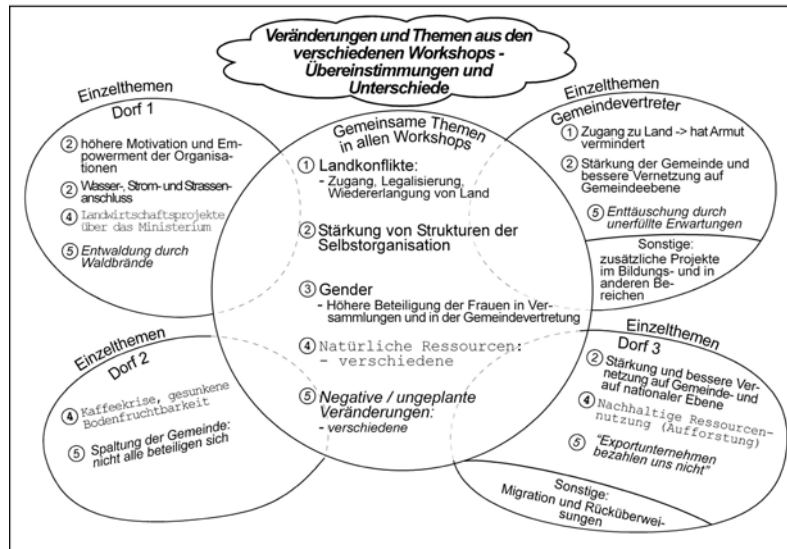
Anhang 4.5: Interviewleitfaden für ein Zielgruppeninterview

- Gab es Veränderungen? (im Dorf/ im Umfeld der Zielgruppe)
- Welche allgemeinen Veränderungen haben sich in dem Zeitraum ergeben, in dem die Partnerorganisation aktiv war?
- Sind die Veränderungen positiv oder negativ?
- Welche anderen Organisationen arbeiten im Dorf/ im Umfeld der Zielgruppe und was machen diese?
- Welche der genannten Veränderungen haben direkt mit der Arbeit der Partnerorganisation zu tun?
- Haben andere Organisationen/ Institutionen auch zu diesen Veränderungen beigetragen?
- Was sollte die Partnerorganisation in ihrer Arbeit anders machen/ verbessern?
- Hat die Partnerorganisation zu Veränderungen in anderen Themenbereichen beigetragen? Zu welchen?

Anhang 4.6: Matrix über Veränderungen innerhalb der Organisation

	Erster Schritt: Gab es in den letzten x Jahren Veränderungen innerhalb der Organisation?			Zweiter Schritt: Wer hat diese Veränderung angestoßen und auf welche Weise?	
	Nein	Ja	Kommentar	Wer?	Auf welche Weise?
Bereich					
Planung von Aktivitäten					
Monitoring und Dokumentation von Aktivitäten					
Entwicklung strategischer Ziele und Planung					
Kommunikation und interne Kooperation (Informationstransparenz, Besprechungen, etc.)					
Konfliktmanagement					
Finanzierung					
Kooperationen mit anderen Organisationen					
Arbeitsweise mit den Zielgruppen (Beratung, Fortbildungen, etc.)					
Interne Aus- und Weiterbildung (von eigenem Personal)					
Außendarstellung					
Sonstiges					

Anhang 4.7: Vorschlag einer Visualisierung der Ergebnisse für den Syntheseworkshop



Anhang 4.8: Dokumentationsschemata

4.8.1 Dokumentation der Ergebnisse der Wirkungsanalyse

- Workshop mit der Partnerorganisation: Name, Datum -

1. TeilnehmerInnen

...

2. Tagesplan

...

3. Ergebnisse

(a) Mapping von Wirkungen

1. Wirkungsebene

Zielgruppe	Einzelpersonen, Familien
Geplante Wirkungen	Mehr Partizipation der Frauen
Ungeplante Wirkungen	Drohungen gegen Frauen

2. Wirkungsebene

Zielgruppe	Dorfebene
Geplante Wirkungen	...
Ungeplante Wirkungen	...

3. Wirkungsebene

...

(b) Vertiefung ausgesuchter Wirkungen

Dokumentation anhand der Matrix in ⇒ Anhang 4.4.1 und 4.4.2

(c) Matrix über Veränderungen innerhalb der Organisation

Dokumentation anhand der Matrix in ⇒ Anhang 4.6

4. Zusammenfassung, Kommentare

...

- Workshop mit der Zielgruppe: Name der Dorfgemeinschaft, Datum -

1. TeilnehmerInnen

...

2. Tagesplan

...

3. Ergebnisse

(a) Mapping von Veränderungen

1. Andere Organisationen oder Institutionen, die im Dorf tätig sind

- Partnerorganisation
- Gemeindeverwaltung
- ...

2. Veränderungen, die mit der Partnerorganisation zusammenhängen

Positive Veränderungen	...
Negative Veränderungen	...

3. Veränderungen, die nicht mit der Partnerorganisation zusammenhängen

Positive Veränderungen	...
Negative Veränderungen	...

(b) Verknüpfung von Veränderungen mit den Aktivitäten der Partnerorganisation
Dokumentation anhand der Matrix in ⇒ Anhang 4.4.3

4. Zusammenfassung, Kommentare
...

4.8.2 Dokumentation des Syntheseworkshops

- Syntheseworkshop am *Datum* -

1. TeilnehmerInnen

...

2. Tagesplan

...

3. Ergebnisse

(a) Zusammenfassung der Ergebnisse der verschiedenen Workshops

• ...

(b) Interpretation der Ergebnisse

• ...

(c) Zusammenfassung der kritischen Diskussion

• ...

• ...

4. Möglichkeiten des *follow-up*

Möglichkeit	Kommentar
Überarbeitung der Planung	Besprechung mit X,Y,Z, Datum
Wirkungshypothesen erarbeiten	Fortbildung organisieren
...	...

5. Zusammenfassung, Kommentare
...

Anhang 4.9: Moderationsplan eines Workshops zur Entwicklung von Wirkungsketten und -indikatoren

Hinweis zu den TeilnehmerInnen: Kenntnisse in PM&E erforderlich, Gesamtzahl: max. 20, Kleingruppen: max. 4-5

Zeit	Schritt und Inhalt	Methode	Kommentar
Erster Tag	Erster Block: Einführung 1. Einführung des Themas Wirkungen: Bedeutung, Kontext 2. Vorstellung der Ziele des Workshops 3. Vorstellung des Tagesplans 4. Vorstellung der TeilnehmerInnen; Abfragen von Vorerfahrungen mit dem Thema Wirkungen 5. (a) Definition von Begriffen; (b) Verortung von Wirkungsanalyse und Wirkungsmonitoring innerhalb des PM&E-Systems; (c) Erklärung der Funktionen, Elemente und Sequenzen	(2, 3) Verwenden einer Visualisierung (5) (a) Einführung der Begriffe mit Hilfe einer Kärtchenabfrage. Abgleich mit den Definitionen aus Kapitel 2. (b, c) Visualisierung und Präsentation von Abbildung 12 in Kapitel 5.6.6	Die Beziehung zwischen <i>logframe</i> und Wirkungskette stiftet häufig Verwirrung und sollte deshalb ausführlich erläutert werden. Abbildung 11 aus Kapitel 5.6.6 kann dazu dienen.
	Zweiter Block: Wirkungshypothesen und -ketten 1. <i>Energizer</i> zur Auflockerung 2. Partizipative Erarbeitung einer Wirkungskette auf Basis eines bestehenden <i>logframes</i> 3. Einführung der Kleingruppenarbeit (Entwicklung von Wirkungsketten) 4. Aufteilung in Kleingruppen, Arbeit in Kleingruppen (mind. 2 h) 5. Plenum: Präsentation der Ergebnisse und Rückspiegelung der Erfahrungen aus der Arbeit in den Kleingruppen 6. Abschluss des ersten Tages: Zusammenfassung	(2) Präsentation des <i>logframes</i> → Partizipative Erarbeitung einer Wirkungskette mit Hilfe eines Brainstormings (3) Schritt 6 aus Kapitel 5.6.6 verwenden (5) Hilfsfragen: „Was war interessant?“, „Was war schwierig?“. Kommentare visualisieren	(2) es sollte deutlich gemacht werden, auf welcher Ebene die Wirkungen beginnen (oberhalb der Nutzung) (4) In den Kleingruppen kann eine Moderation erforderlich sein → falls nur eine ModeratorIn für den Workshop zur Verfügung steht, kann man sich Hilfe bei den TeilnehmerInnen suchen
Nachmittag			

Zeit	Schritt und Inhalt	Methode	Kommentar
Zweiter Tag	Dritter Block: Wirkungsindikatoren und Datenerhebung		
	Vormittag	(2) Verwendung des Beispiels aus ⇒ Anhang 4.10 (3) Verwendung der Schrittfolge aus Anhang 4.10 sowie Kapitel 5.6.6	(4) In den Kleingruppen kann eine Moderation erforderlich sein → falls nur ein Moderator für den Workshop zur Verfügung steht, kann man sich Hilfe bei den TeilnehmerInnen suchen.
	Vierter Block: Institutionalisierung eines Monitoring-Systems		
	Nachmittag	(2) (b) Kärtchenabfrage (Welche Erfordernisse ergeben sich bei der Einführung eines Monitoring-Systems? Welche Fragen sind zu klären?) (3) siehe Kapitel 5.6.6, Einführung (4) Karussell-Methode mit den folgenden Fragen: Welche Ausgangspunkte gibt es? Welche <i>lessons learned</i> gibt es? Welche Stolpersteine gibt es?	(2) Zur Komplettierung dienen die Leitfragen aus Kapitel 5.6.6, Schritt 3 (4) Ablauf: Aufteilung der TeilnehmerInnen in drei Gruppen. Jede Gruppe bearbeitet eine Frage an einem Flipchart. Nach ca. 15 min. wird zum nächsten Flipchart rotiert und die Ergebnisse ergänzt bzw. kommentiert. Pro Flipchart ist ein Visualisierer notwendig, der die Ergebnisse der vorherigen Gruppe der jeweils nachfolgenden kurz erläutert.

Anhang 4.10: Beispiel zur Entwicklung eines Wirkungsindikators

1. Identifikation und Auswahl der Beobachtungsfelder

„Die Dorfgemeinschaft spielt eine aktive Rolle in lokalen Entwicklungskomitees.“

2. Sammeln von Vorschlägen möglicher Wirkungsindikatoren für die ausgewählten Beobachtungsfelder mittels eines Brainstormings. Bewertung der Vorschläge nach den folgenden Anforderungen:

- **Relevant (R):** der Indikator misst einen zentralen Aspekt einer angestrebten Veränderung, die in einem nachvollziehbaren Zusammenhang mit dem Projekt steht.
- **Spezifisch (S):** der Indikator beinhaltet eine qualitative, quantitative und zeitliche Dimension
- **Überprüfbar (Ü):** Die zur Messung des Indikators notwendigen Daten können zu akzeptablen Kosten erhoben werden.

- „Anzahl der von der Dorfgemeinschaft eingereichten (erfolgreichen) Projektanträge“: R ?
- „Teilnahme von Dorfrepräsentanten an Sitzungen der Dorfkomitees“: R✓ S✓ Ü✓
- „Wahrnehmung einer aktiven Rolle“: R✓ S? Ü✓

3. Auswahl und Formulierung eines geeigneten Indikators aus den Vorschlägen

„Die RepräsentantInnen der Dorfgemeinschaft haben in den Jahren 2005 bis 2007 an 70% der Aktivitäten und Versammlungen der Entwicklungskomitees teilgenommen und werden von den Dorfmitgliedern in ihrer Vorschlags- und Entscheidungsfähigkeit anerkannt.“

4. Auswahl geeigneter Datenquellen zur Überprüfung des Indikators und Festlegung der Häufigkeit der Messung

Datenquellen:

- Anwesenheitslisten des Entwicklungskomitees
- Interviews mit anderen Mitgliedern des Entwicklungskomitees und lokalen Autoritäten (zur Vorschlags- und Entscheidungsfähigkeit)

Häufigkeit der Überprüfung: jährlich

5. Klärung der Dokumentation der Beobachtungsergebnisse

Monitoring-Berichte